



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O serviço como fator de diferenciação: O caso Worten

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

João Paulo Teles Moreira da Silva

sob orientação de
Prof. Dra. Susana Costa e Silva
Dr. João Luís Andrade Serra Moreira de Campos

Católica Porto Business School
Março 2017

Agradecimentos

À Prof. Dr.^a Susana Costa e Silva e ao Dr. João Luís Andrade Serra Moreira de Campos pela orientação, disponibilidade e aconselhamentos vitais para a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmã por depositarem a sua confiança em mim e me terem sempre feito acreditar que eu era capaz.

À restante família, amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta etapa.

À C. e ao C. por nunca se preocuparem demasiado, proporcionando os momentos de maior descontração.

Resumo

O retalho tem conhecido significativas mudanças nos últimos tempos. Se anteriormente o foco inicial se encontrava no produto, atualmente parece encontrar-se no serviço e na experiência que as empresas proporcionam ao cliente. A experiência assume-se assim como uma nova forma de competição entre empresas sendo que a oferta de uma experiência positiva aos clientes pode aumentar os níveis de satisfação, lealdade e confiança, bem como suportar a imagem associada à marca.

A questão de investigação deste estudo é a de perceber de que forma as alterações da estratégia de negócio da Worten se enquadram nas expectativas dos clientes. Este trabalho tem como objetivo estudar o modelo de experiência do cliente proposto por Verhoef et al. (2009) e, posteriormente, entender de que forma as alterações do modelo de negócio da Worten correspondem às expectativas dos clientes sobre o conceito de experiência. O estudo de caso selecionado foi o da Worten dado que o novo conceito de loja tenta explorar esta estratégia. Segundo Inês Drummond Borges, diretora de Marketing da empresa, o novo conceito “enriquece, de forma significativa, a experiência de compra”, tornando-a “mais experimental e relacional”. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, de natureza qualitativa, servindo-se da técnica da entrevista junto de atores chave na empresa.

A análise das entrevistas realizadas neste trabalho comprovam a eficácia do modelo estudado. No entanto, as variáveis não se apresentaram todas com igual importância. Do cruzamento da informação obtida nas entrevistas com a informação disponibilizada sobre a Worten, foi possível concluir que a nova estratégia da empresa se encontra, em grande parte, enquadrada com as expectativas do cliente.

Palavras-chave: experiência do cliente; lógica de serviço; serviço; Worten

Abstract

Retail has witnessed significant changes in the last years. If previously the focus was on the product, it is now centered on the service and the experience that companies offer to their customers. The experience assumes itself as a new form of competition between companies, in which the offering of a positive experience to the customers has potential gains in satisfaction, loyalty and trust, as well as supporting the image of the brand.

The research question of this study is to understand in which way the changes in Worten's business strategy fulfil the expectations of their customers. With this study, we pretend to understand the costumer experience model proposed by Verhoef et al., (2009) and, after that, enlighten how the changes performed in Worten's business strategy correspond to the expectations customers have on the concept of the experience. The case study selected was Worten's new store concept since it tries to explore this strategy. Inês Drummond Borges, Marketing Director of Worten, said that it "enriches, in a significant way, the buying experience", making it "more experimental and relational". For this purpose, we performed a qualitative study case, using the interview technique with key actors to the company.

The analysis of the data obtained in the interviews proves the accuracy of the model at study. However, not every variable had the same significance. The crossing of the information obtained in the interviews with the information available about Worten led to the conclusion that the new company strategy is, in large part, aligned with the customers' expectations.

Keywords: costumer experience; service; service dominant logic; Worten.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Índice	vi
Índice de figuras	vii
Índice de tabelas.....	viii
Introdução.....	10
Capítulo 2: Revisão de literatura e modelo de análise	13
2.1.Modelo de Experiência do Cliente	20
Capítulo 3: Metodologia	31
Capítulo 4: Estudo de caso	34
4.1.Enquadramento da empresa	34
4.2.Coleta de dados.....	36
4.3.Análise dos Dados	38
Capítulo 5: Apresentação e discussão dos resultados obtidos.....	57
Capítulo 6: Conclusões	62
6.1.Descobertas Teóricas	62
6.2.Descobertas para a gestão	64
6.3.Limitações e sugestões para estudos futuros	67
Bibliografia.....	68
Anexos.....	76

Índice de figuras

Figura 1: A evolução da filosofia de marketing	15
Figura 2: Alteração das práticas de marketing	19
Figura 3: Modelo adaptado das determinantes da experiência do cliente.....	30
Figura 4: Fotografia da nova área Worten Resolve.....	52
Figura 5: Novo logotipo Worten	56

Índice de tabelas

Tabela 1: Características que os clientes valorizam no atendimento	22
Tabela 2: Atributos que os clientes valorizam na plataforma online	23
Tabela 3: Guião das entrevistas	37
Tabela 4: Resumo das conclusões da discussão dos resultados.....	61

Introdução

Nos últimos tempos, o modo como as empresas têm abordado o mercado tem-se alterado drasticamente. Tal alteração conduziu a uma mudança no paradigma logístico no que concerne à adoção do serviço (Grewal e Levy, 2007) que, integrado com o conceito de experiência do cliente, se revela como a principal ferramenta de diferenciação entre empresas. O cliente atual tem características que realçam a importância dessa integração. Utilizador dos mais variados tipos de tecnologia e habituado a entrar em contacto com as marcas através de múltiplos canais de interação, o consumidor cria expectativas mais elevadas sobre as empresas e a apresentação de um produto/serviço básico não é suficiente para garantir a sua satisfação. Existe assim uma necessidade constante da criação de algo que vá além do produto, que satisfaça o consumidor final. Torna-se também essencial que o serviço apresentado não contenha qualquer tipo de falhas, pelo que a participação do cliente no processo de análise do mesmo se torna fundamental. A forma como um consumidor experiencia um serviço e como a qualidade deste se encontra alinhada (ou não) com as suas expectativas, tem um impacto na percepção que este cria do fornecedor desse serviço. Essa percepção pode, no futuro, influenciar o seu comportamento, nomeadamente, na escolha, na compra ou mesmo na utilização de determinado serviço.

Assim, tem-se vindo a assistir a uma transição do modelo de retalho tradicional para uma lógica de serviço (Vargo e Lusch, 2004a, 2004b), onde as empresas tentam saciar um cliente com cada vez mais necessidade de ter múltiplos pontos de contacto com a empresa. A estratégia de negócio das empresas assume pois uma nova importância, cujo objetivo passa por proporcionar ao consumidor não apenas um produto/serviço com base na transação, mas sim numa experiência positiva, desenvolvendo uma relação com o mesmo e tentando garantir a sua fidelização (Pine e Gilmore, 1998). Em 2009, Verhoef et al. definiram um modelo que tenta demonstrar quais as principais

variáveis que afetam a experiência do consumidor. As variáveis consideradas são: a envolvente social, o interface do serviço, a atmosfera da loja, o *assortment*, o preço, a experiência multi-canal, a marca e as experiências anteriores. É sobre esse modelo que este trabalho se debruçará.

O principal objetivo deste trabalho é entender, através da utilização do modelo de Verhoef et al. (2009), quais as variáveis mais determinantes para o consumidor na sua avaliação da experiência global do processo de compra de um determinado produto/serviço. O conhecimento advindo dessa parte do trabalho irá posteriormente ser aplicado ao estudo do caso Worten. Nesse sentido, pretende-se perceber de que forma o novo conceito Worten se enquadra nas expectativas/opiniões dos clientes entrevistados e mostrar se este está alinhado com estas expectativas. A questão de investigação deste estudo é a de perceber de que forma as alterações da estratégia de negócio da Worten se enquadram nas expectativas dos clientes.

O principal contributo deste trabalho pretende ser o de proporcionar uma ferramenta para a empresa Worten perceber se a sua nova estratégia de negócio se encontra alinhada com aquelas que são as expectativas dos clientes. Este conhecimento poderá ser também utilizado por outras empresas que considerem adotar esta estratégia de negócio ou que queiram simplesmente melhorar a experiência do cliente.

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, focado apenas num caso (Worten). Os dados secundários foram primariamente obtidos através da análise de casos semelhantes, artigos relevantes e outro tipo de informação científica disponibilizada e, numa segunda fase, obtidos através de informação presente nos relatórios e contas, sumários, entre outros, disponibilizados pela Sonae e mais propriamente pela Sonae SR, na qual se integra a Worten. Os dados primários obtiveram-se através de entrevistas realizadas a 11 pessoas.

Este estudo é constituído pela revisão de literatura que versa os termos fulcrais para a realização deste trabalho, nomeadamente “serviço”, “lógica de serviço” e

“experiência do cliente”, mas também pela apresentação do modelo de estudo, pela metodologia, pelo estudo de caso onde é realizado um enquadramento da empresa, bem como a colheita e análise de dados, pela discussão e apresentação dos resultados obtidos previamente e, por último, pelas conclusões do autor, onde são referidas as descobertas teóricas, as descobertas para a gestão, as limitações deste trabalho e eventuais sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2: Revisão de literatura e modelo de análise

Neste capítulo serão abordados os conceitos considerados fundamentais para a compreensão da problemática estudada, nomeadamente serviço, *S-D logic* e experiência do cliente. A escolha e estruturação da apresentação destes conceitos tem como objetivo demonstrar a evolução da filosofia de marketing associada ao serviço. Será primeiramente apresentado um conjunto de definições para o termo “serviço”, conceito central deste trabalho. Posteriormente, o conceito de *S-D logic*, com o principal objetivo de demonstrar o novo papel que o serviço assume na estratégia das empresas. Por último, o foco será dado à experiência do cliente. O conceito será primeiro contextualizado, de forma a facilitar a compreensão do modelo de estudo deste trabalho e, de seguida, será apresentado o modelo e as suas variáveis.

Definição de serviço

A inovação e o constante aparecimento de novas empresas, aliados às exigências dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado, tornam o serviço num elemento chave na diferenciação e na obtenção de vantagens competitivas entre rivais. O serviço é também ferramenta utilizada para aumentar o valor oferecido, tendo um papel fulcral na aproximação entre empresa e consumidor, consumidor esse cada vez mais parte central do mercado atual (Kotler, 1997).

Gronroos, em 1995, definiu o serviço como “uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Esta visão de serviço encontrou alguma resistência no domínio teórico. Em 2000, Kotler afirma que o serviço é algo quase intangível, tendo sido mais tarde geralmente aceite que o serviço representa algo intangível (Zeithmal et al., 2009), tendo em conta que o conceito de tangibilidade implica a existência de algo que possa ser fisicamente palpável/possuído. Representa uma intenção/ação realizada por alguém ou alguma coisa dirigida a pessoas ou objetos (Pride e Farrel, 2001).

Outro aspeto importante do serviço prende-se com o facto de estar diretamente associado a duas partes: uma que fornece um serviço e uma outra seu beneficiário. Assim, para existir um serviço deve existir um ponto de contacto entre vendedor e cliente e o foco deve estar virado para o último, proporcionando soluções para os seus problemas (Gronroos, 2007). Nesta interação entre as duas partes, o objetivo de quem fornece o serviço deve ser o de resolver os problemas que se propõe resolver a uma outra parte, aplicando os seus recursos, como as competências e o conhecimento, em benefício de quem usufruirá desse serviço (Vargo e Lusch, 2004a, 2006).

Devido à existência de várias definições para o termo serviço, não é fácil indicar uma que se destaque ou que represente de forma mais verdadeira o que é um serviço. No entanto, entre essas definições existe alguma concordância face a alguns aspetos que permitem apresentar o serviço como algo intangível, que efetivamente ocorre aquando da interação entre o fornecedor do mesmo e o seu beneficiário e cujo valor (ou a perceção de valor) está dependente do consumidor/beneficiário desse mesmo serviço.

Service-Dominant Logic (S-D logic)

Em 2004, Vargo e Lusch criaram o conceito de *S-D logic*, de forma a estabelecer um novo paradigma no modelo de negócios atual: o foco das empresas deixaria de estar presente no produto final e no *output* que este pudesse conter, e passa a

estar no serviço, como um processo de fornecer algum tipo de benefício a uma outra parte e não apenas como algo que pudesse aumentar o valor do produto (Lusch et al., 2007).

Lusch et al. (2007) assumem que existe uma evolução da filosofia de marketing que se encontra diretamente associada à alteração de paradigma proposta acima, dividida em três fases. Numa primeira fase, o principal objetivo do marketing era o de fornecer os produtos e serviços por parte do produtor ao consumidor – *to market*. Numa segunda fase, os mercados e o cliente eram primeiramente analisados, sendo posteriormente realizada a produção com base nas suas necessidades – *market to*. Numa terceira fase, aquela que ainda vigora nos dias de hoje, o cliente torna-se parte ativa do processo de criação de valor, tendo capacidade de atuar sobre outros recursos – *market with*. A figura 1 apresenta um resumo destas três fases e sua evolução.

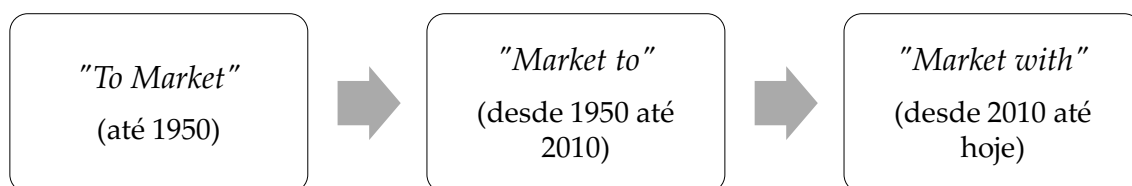


Figura 1: A evolução da filosofia de marketing

Fonte: Lusch et al., (2007)

Defendem assim Lusch et al. (2007) que “competir através do serviço é mais do que a combinação do marketing, estratégia de negócio, recursos humanos e financeiros, sistemas de informação e operações para produzir e distribuir melhores produtos”. De forma a ser verdadeiramente competitiva através do serviço, uma empresa tem que se “encarar a si mesma, e ao mercado, sobre uma lógica de serviço” (Vargo e Lusch 2004a, 2004b). Implica assim que o marketing se transforme e se foque nas competências e conhecimento detidos pela empresa, tornando-se numa ferramenta útil para que esta promova uma proposta de valor superior à apresentada pela sua concorrência.

Outra parte fundamental da teoria de lógica de serviço está relacionada com a definição de dois conceitos: *operand resources* - recursos estáticos, por norma tangíveis, sobre os quais tem que recair algum tipo de ação de forma a tornarem-se úteis; e *operant resources* - recursos dinâmicos, como competências ou conhecimento, que são capazes de ter efeitos noutra tipo de recursos (Constantin e Lusch, 1994; Vargo e Lusch, 2004a). É nos segundos que a lógica de serviço se foca mais, defendendo que são estes os recursos mais importantes para qualquer empresa, e que deve ser o papel do serviço o de colocar estes recursos ao dispor de uma outra parte.

De notar também que a lógica de serviço não se restringe a empresas que comercializem serviços. Representa algo transversal a todas as organizações, assumindo todas as economias como economias de serviço.

Existem 10 premissas alicerçadas à lógica de serviço. Oito criadas em 2004 na obra original de Vargo e Lush, a nona acrescentada em 2006 e a décima em 2008 pelos mesmos autores:

1. O serviço é a base fundamental da troca: o consumidor procura determinado serviço como forma de obter os benefícios das competências específicas contidas nesse serviço;
2. A troca indireta esconde a base fundamental da troca: como o serviço é provido através de complexas combinações de bens, dinheiro e organizações, este como base da troca nem sempre é aparente;
3. Os produtos são um mecanismo de distribuição de serviços: O produto não se esgota em si mesmo, visto que a ele se encontra sempre associado um serviço. Os produtos são assim melhor definidos como mecanismos de distribuição para os serviços ou como forma de obter uma satisfação superior à necessidade básica provida pelo produto;
4. *Operante Resources* são a base fundamental da vantagem competitiva: os conhecimentos e competências que uma empresa possui revelam-se

como fonte de vantagem competitiva, pois representam algo difícil de replicar num mercado altamente dinâmico e competitivo;

5. Todas as economias são economias de serviço: a base de troca fundamental é a aplicação das capacidades inerentes ao indivíduo a um outrém (provisão de serviço) e os produtos representam um mecanismo de distribuição do serviço;
6. O cliente é sempre um co-criador de valor: o cliente torna-se um *operant resource*, fazendo parte da cadeia de valor e da cadeia do serviço ao invés de representar apenas o *target* de determinado produto ou serviço num processo interativo entre empresa e cliente;
7. A empresa não pode entregar valor, apenas proposições de valor: a empresa per si não consegue criar ou entregar valor. Este está dependente do consumidor e da interação que este terá com o produto/serviço;
8. Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional: o cliente é parte central e ativa no processo de troca e os passos que antecedem e precedem o momento da transação são mais importante que a transação em si;
9. Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos: o contexto atual acelerou a divisão do trabalho, tornando os indivíduos cada vez mais especializados ao ponto de não poderem, de forma direta, trocar as suas competências por competências que deseje de outra parte. Assim, os atores sociais e económicos “juntam”/integram as diferentes compartimentações das especialidades de forma a obterem um serviço que possa ser disponibilizado para troca direta no mercado;
10. O valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário: no fim, o valor é determinado pelo cliente, através das suas experiências e interações com a empresa.

A *S-D logic* representa assim uma nova visão do conceito de serviço, deixando este de representar apenas um complemento do produto e passando a ser o principal fator de diferenciação entre empresas. Demonstra também que o cliente passa a assumir um papel mais ativo na estratégia da empresa, sendo dele dependente a noção de valor do que é oferecido pelas empresas. No entanto, não é divulgado nenhum modelo/*framework* que possa ser aplicado, na prática, para as empresas, não permitindo entender, de forma clara, quais os impactos que a adoção de uma lógica de serviço tem numa determinada empresa.

São apresentadas também algumas limitações à *S-D logic*. Uma é a falta de clareza com que definem o valor que o cliente extrai do serviço provido (Tynan et al., 2014). A outra relaciona-se com a exclusão da criação de valor por parte do cliente, unicamente ou juntamente com outros clientes, pois ainda que reconheça o cliente como parte fundamental da criação de valor, tem por base o conceito de co-criação assente no provedor do serviço e na interação deste com o cliente (Heinonen et al., 2013).

Experiência do cliente

As práticas de marketing têm vindo a sofrer uma rápida evolução e alteração. Inicialmente focadas no produto, onde o principal objetivo era alocar este de forma rápida e eficiente ao cliente, a primeira mudança ocorre quando o foco se desvia do produto e se coloca no serviço como forma de estreitar as relações com o cliente e de estabelecer uma oferta de valor superior ao oferecido anteriormente. Mais recentemente, tem-se assistido a uma mudança de paradigma, onde a competição no mercado deixa de estar assente no produto e serviço, e passa a estar num fenómeno pós-produto e pós-serviço: a experiência do cliente (Maklan e Klaus, 2011). Esta evolução encontra-se apresentada, de forma sucinta, na figura 2.



Figura 2: Alteração das práticas de marketing

Fonte: Klaus e Maklan, (2011)

A expressão “economia da experiência” tem a sua origem em 1998, quando Pine II e Gilmore defendem que as experiências são diferentes das ofertas económicas como o produto ou o serviço, e que ocorrem quando uma empresa utiliza os seus serviços e os produtos para reforçar a ligação com o cliente de tal forma que essa interação “crie um momento memorável”.

A literatura mais recente, ainda que nem sempre em concordância, oferece uma definição de experiência de cliente mais concreta. Esta tem origem num conjunto de diferentes e faseadas interações entre o consumidor e o produto/serviço ou empresa que desencadeia uma reação no primeiro e é estritamente pessoal (Gentile et al., 2007). Esta interação pode dar-se de forma direta ou indireta (Meyer e Schwager, 2007): direta quando, normalmente, iniciada pelo cliente e diz respeito, por norma, a um ato de compra ou de uso de um serviço; indireta quando ocorre de forma não premeditada, através de, por exemplo, recomendações *word-to-mouth*, críticas, publicidade, *reviews* ou notícias.

De um ponto de vista mais holístico, “a experiência do cliente envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas que este dá à empresa. A experiência não é só criada pelos elementos que a empresa controla, mas também pelos elementos que estão fora do seu controlo e engloba a procura, a compra, o consumo e a fase de pós-venda, sendo transversal aos múltiplos canais de distribuição da empresa” (Verhoef et al., 2009).

2.1. Modelo de Experiência do Cliente

Verhoef et al. (2009) definem, com base na literatura existente, um modelo que demonstra, de forma holística, quais as principais determinantes da criação de experiência do/para o cliente: ambiente social, interface do serviço, atmosfera, preço, “assortment”, experiência em canais alternativos, marca e experiências “passadas” do cliente. A estas foram acrescentados dois tipos de moderadores: moderadores de situação, relacionados com o tipo de loja, localização, cultura, situação económica, estação do ano e concorrência; moderadores do consumidor relacionados com o seu objetivo de compra, características sócio-demográficas e atitudes. Estes moderadores não serão alvo de estudo deste trabalho, pois, por um lado, encontram-se, de forma indireta, já presentes nas oito determinantes da experiência do cliente e, por outro, exigiriam um estudo específico e prolongado no tempo. O modelo adaptado encontra-se apresentado na figura 3.

As oito determinantes serão apresentadas a seguir de forma mais pormenorizada.

Envolvente Social:

De uma forma mais lata, envolvente social diz respeito a “toda a interação entre e à volta das pessoas” (Peter e Olson, 2008). Aplicando esta definição ao caso mais concreto das lojas de retalho, é fácil perceber que “a interação entre e à volta das pessoas” ocorre logo no momento em que o cliente entra na loja e se depara com uma multiplicidade de outros clientes e empregados. Aspetos como a idade, a família, os amigos e grupos de referência, bem como os *social media* (Haytko e Baker, 2004; Lou, 2005; White e Dahl, 2006; Nasermoadeli et al., 2013) representam o principal núcleo de fatores que constituem a envolvente social e são importantes fontes de informação para o cliente.

Assim, e, por exemplo, um consumidor a requerer a atenção de um assistente de loja, implicando a sua indisponibilidade temporária para um outro, pode ter

um impacto negativo na experiência deste. Também o número de pessoas que acompanham o cliente na sua deslocação a determinada loja pode ter reflexos na sua experiência (Verhoef et al., 2009).

Verhoef et al. (2009) definem dois tipos de interação: entre cliente e empregado/assistente de loja e entre os próprios clientes.

Na interação entre cliente e empregado, fatores como a qualidade dessa interação, o número de empregados de loja face ao número de clientes ou a forma como os primeiros se apresentam têm efeito sobre a satisfação do cliente, bem como sobre a sua noção de qualidade do serviço (Baker et al., 2002; Baker, 1987).

Na interação entre clientes, é importante salientar que “os clientes podem afetar os outros de forma indireta por fazerem parte do ambiente ou de forma mais direta através de interações específicas” (Wu, 2007). A título de exemplo, espaços com um grande aglomerado de gente podem criar ansiedade num determinado cliente – forma indireta de interação entre clientes – ou quando um consumidor decide ajudar outro na escolha de determinado produto, pode impactar de forma direta a experiência desse cliente. Já fora do contexto de loja (espaço físico), é importante salientar que também ocorre interação entre clientes, nomeadamente a interação nos canais online, como blogs, sites de *reviews* ou redes sociais, que têm hoje uma influência redobrada e atuam como a nova forma de *word-to-mouth*. As comunidades formadas nesses espaços podem enriquecer a experiência do cliente e ajudar a construir a sua fidelidade à loja (Verhoef et al., 2009).

Com base na relação entre envolvente social e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 1: A envolvente social tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Interface do serviço:

A interface do serviço diz respeito à interação do cliente com o prestador do serviço e também à tecnologia que apoia esse serviço (Verhoef et al., 2009).

Os empregados e a sua qualidade de atendimento são um dos fatores chave na construção da percepção de marca para os clientes (Froehle, 2006). A literatura existente demonstra que há uma série de atributos e características que afetam a percepção que o cliente cria da qualidade do serviço (Froehle, 2006). Em 2006, Froehle destaca 6 características que os clientes mais valorizam na interação com empregados de loja apresentadas na tabela 1.

Características	Descrição
Cortesias	Boa educação, boas maneiras e respeito são atributos que reforçam uma confiança e estabelecem uma relação positiva entre cliente e empregado
Profissionalismo	Chao e Scheuing (1994) mostraram que o profissionalismo atua como um fator de diferenciação entre serviços comparáveis
Prontidão	Prestar uma atenção cuidadosa (estar atento aos seus problemas, bem como ao seu estado psicológico ou emocional) ao consumidor durante o processo de interação é uma característica importante, já que tem um impacto positivo sobre o nível de vendas;
Conhecimento	Um empregado de loja deve estar a par das novas tendências, bem como deter um conhecimento profundo dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa, de forma a criar uma relação de confiança com o cliente
Preparação	O facto de um empregado se encontrar preparado para executar a função a que se propõe aumenta a sua capacidade e rapidez de responder aos problemas do cliente, é “primordial para a excelência no atendimento do cliente”;
Persistência	Entenda-se persistência como o desejo e o esforço demonstrados pelo empregado em resolver o solicitado pelo cliente. O empregado deve assim certificar-se que a sua tarefa é integralmente cumprida, traduzindo-se numa mais valia na qualidade do serviço.

Tabela 1: Características que os clientes valorizam no atendimento

Fonte: Froehle (2006)

Tendo em conta o caso de estudo deste trabalho, e no âmbito do suporte tecnológico, fará sentido incidir sobre o que a vertente online oferece em termos

de serviço. Isto porque representa uma das principais preocupações da empresa, presente no facto de a Worten ter lançado em Portugal, em novembro de 2016, uma plataforma de *e-commerce* renovada.

Os atributos tecnológicos são considerados características importantes que têm impacto sobre a satisfação do cliente (van Dolen et al., 2007). van Dolen et al. (2007) definiram cinco atributos que o cliente valoriza no canal online como forma de analisar a qualidade do mesmo, apresentadas na tabela 2.

Atributos	Descrição
Controlo Percebido	O consumo através de um canal online tem uma noção de controlo associada, visto que o utilizador é livre de consultar os <i>websites</i> que deseja, bem como de selecionar a informação que lhe é oferecida.
Satisfação/Prazer Percebido	Para além de fatores funcionais que um cliente espera do canal online, fatores “experimentais” como a diversão, a surpresa ou o aspeto visual de um <i>website</i> também devem ser tidos em conta
Fiabilidade Percebida	A nível online, a fiabilidade é caracterizada por entregas dentro do tempo estabelecido, representação fidedigna dos produtos/serviços oferecidos e fatores técnicos associados à funcionalidade do website.
Rapidez Percebida	Ainda que na literatura se encontre muitas vezes incluída na perceção da “ facilidade de utilização”, a rapidez de um website representa <i>per si</i> , hoje, um dos fatores mais importantes para avaliar a qualidade do mesmo.
<i>Ease of use</i> (facilidade de utilização)	A utilidade do <i>website</i> encontra-se maioritariamente associada às noções de conveniência e acessibilidade. Fatores como as funções de pesquisa, a velocidade de carregamento ou o design estão normalmente associados a este termo

Tabela 2: Atributos que os clientes valorizam na plataforma online

Fonte: van Dolen et al., (2007)

Com base na relação entre interface do serviço e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 2: O interface do serviço tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Atmosfera da loja:

Características associadas ao espaço físico (loja) têm impacto na percepção que o cliente tem da qualidade dos produtos/serviços que lhe estão associados (Wakefield e Baker, 1998). A manipulação de fatores como o design do espaço, a música, o cheiro ou a temperatura tornam possível influenciar a experiência do cliente em loja (Verhoef et al., 2009).

O *layout*/design da loja deve ter em conta os objetivos dos seus clientes e deve estar alinhado com as suas principais motivações (Baker et al., 2002), por exemplo, conveniência ou lazer. Em 1998, Wakefield e Baker conduziram um estudo onde concluíram que, de facto, a música, o cheiro e a temperatura têm um impacto sobre o nível de prazer e desejo de ficar ou não em determinada loja.

Este aspeto tem sido altamente explorado pelas empresas. Se, por exemplo, lojas como a *The Sharper Image* tentam criar uma atmosfera atraente e envolvente, outras como a *Home Depot* apresentam um aspeto mais minimalista, focado na eficiência e rapidez do processo de compra do cliente (Kaltcheva e Weitz, 2006).

Com base na relação entre atmosfera da loja e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 3: A atmosfera da loja tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Preço:

Verhoef et al. (2009) definem no seu modelo o preço, bem como promoções e programas de fidelização como determinantes da experiência do cliente.

Ainda que a diferenciação através de estratégias de preço comece a não ser suficiente (Verhoef et al., 2009), é essencial que essa estratégia esteja alinhada com a estratégia de experiência do cliente que a empresa pretende proporcionar. A título de exemplo, estabelecer um preço demasiado elevado poderá elevar as expectativas sobre determinado produto/serviço que depois na prática podem ser defraudadas se a experiência não corresponder à percepção criada. Baker et al.

(2002) demonstram também existir uma relação entre o preço e a percepção de valor do produto/serviço, onde um preço superior tem um impacto negativo sobre essa mesma percepção. A comparação de preços poderá assim funcionar como fator de exclusão de determinada marca.

Quanto a programas de fidelização e descontos, clientes aderente a esse tipo de programas têm menor probabilidade de alterarem a sua “loja de eleição” após serem confrontados com experiências menos positivas, ao contrário de clientes que não aderiram a esse tipo de programas (Bolton et al., 2000). Assim, o objetivo presente na utilização deste tipo de programa passa por estabelecer uma relação com os seus clientes, oferecendo-lhes certos benefícios em troca da sua fidelidade (Noble e Phillips, 2004).

Com base na relação entre preço e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 4: O preço tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Assortment:

A variedade, qualidade e a singularidade de produtos que a loja coloca ao dispôr do cliente representam características importantes na avaliação deste acerca da sua experiência (Verhoef et al., 2009).

À variedade do consumidor, enquanto ser individual e ser social, tem que corresponder por parte das lojas uma oferta igualmente variada, que responda ao desejo de flexibilidade nas escolhas do cliente. Esta oferta tem, no entanto, que ser ponderada, pois se for demasiado grande pode causar no cliente frustração, impactando negativamente a sua noção da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, a sua experiência (Chernev, 2006). Revela-se também de elevada importância para os lojistas entenderem os tipos de produtos mais procurados pelos seus clientes de forma a garantir que não existam falhas na reposição e ruturas de stock (Broniarczyk et al., 1998).

A percepção de qualidade que os clientes têm acerca dos produtos providos pela empresa representa um dos principais fatores de intenção de compra e influencia a escolha de determinada loja, bem com a sua recomendação a outros (Baker et al., 2002). É assim relevante que as lojas tenham preocupação com a forma como são apresentados os seus produtos, devendo estar alinhada com a imagem que a marca quer transparecer.

Com base na relação entre *assortment* e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 5: O *assortment* tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Experiência multi-canal:

Com o desenvolvimento da tecnologia e a afirmação do *e-commerce* como fonte sustentável de vendas/lucro, é factual que empresas que complementem o tradicional espaço físico com um canal online terão mais sucesso que empresas que optem por operar num único canal (Sousa e Voss, 2006). No entanto, a utilização de mais que um canal de distribuição levanta dificuldades às empresas, pois a experiência do cliente passa a ser formada através de todos os pontos de contacto com a empresa e em todos os canais disponibilizados pela mesma (Shaw e Ivens, 2002).

A satisfação do cliente passa assim a ser influenciada pela qualidade do canal online, bem como pelo espaço físico onde é provido o serviço (Montoya-Weiss et al., 2003). Esses aumentos de satisfação reforçam-se, originando maiores níveis de fidelidade em ambos os canais, que, por sua vez, se traduzem num aumento das vendas (Teerling e Huizingh, 2005). Sendo a experiência do cliente transversal aos múltiplos canais de distribuição, é importante que estes se encontrem integrados de forma a providenciarem uma experiência consistente (Sousa e Voss, 2006), mas também porque, como demonstraram Berger et al.

(2006), a integração total de canais é mais rentável que a integração parcial ou nula.

As empresas devem, desta forma, garantir que, independentemente do cliente se encontrar a comprar num canal online ou numa loja física, a experiência seja consistente para evitar que existam impactos negativos de um canal sobre outro. Por exemplo, se a informação disponibilizada online for diferente daquela apresentada em loja, a satisfação do cliente diminui, tendo um impacto negativo sobre a sua experiência. Por outro lado, serviços integrados numa lógica omnicanal, como é o caso de serviços que permitam que compras online sejam levantadas em loja, contribuem para saciar as necessidades de conveniência do cliente, aumentando a sua satisfação e, conseqüentemente, melhorando a sua experiência.

Com base na relação entre experiência multicanal e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 6: A experiência multicanal tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Marca da empresa

“A percepção que um cliente tem de determinada marca pode influenciar de forma significativa a experiência do consumidor” (Verhoef et al., 2009). Isto em parte porque as percepções de um cliente acerca de determinada marca, bem como o tipo de marca sobre a qual ele estabelece essas percepções, pode ter influência no seu comportamento (Fitzsimons et al., 2008).

É importante as empresas terem a consciência que as marcas operam de forma direta sobre o cliente, providenciando-lhe uma base para estabelecerem percepções sobre o nível da qualidade do serviço, o nível de confiança e risco de determinado produto/serviço. Representam ainda uma forma de, quando confrontados com múltiplas opções (empresas rivais), simplificarem as suas escolhas, excluindo aquelas marcas que não realizem as suas

necessidades/vontades. Ofir e Simonson (2005) realizaram um estudo onde mostram que associações negativas com determinada marca, impactam de forma negativa a percepção da loja representativa dessa marca. Será assim justo afirmar que “o poder de uma marca está na mente dos consumidores e naquilo que eles já experienciaram, aprenderam e sentiram sobre a marca ao longo do tempo” (Leone et al., 2006).

Outro fator importante na interação marca-experiência do consumidor prende-se com as promessas de determinadas características associadas à marca, que devem depois estar alinhadas com o serviço prestado. Defende Clatworthy (2012) “que as empresas não podem correr o risco de terem um serviço desalinhado com as associações que os clientes têm da sua marca” de forma a não defraudarem as expectativas dos mesmos.

De salientar que decorrem efeitos entre experiência do consumidor e marca ao longo do tempo (Verhoef et al., 2009). Um contínuo acumular de experiências positivas pode levar a um aumento de percepção de qualidade/satisfação sobre determinada marca, podendo, por sua vez, ter um impacto positivo sobre os níveis de fidelidade dos seus clientes.

A título de exemplo da dinâmica entre marca e experiência do cliente, a *Food Lion* era o supermercado com maior taxa de crescimentos nos Estados Unidos. Após ter sido notícia por apresentar falta de condições sanitárias, a sua imagem sofreu um efeito negativo e a marca perdeu potenciais novos clientes, bem como parte dos seus já habituais clientes que deixaram de a frequentar. Isso repercutiu-se no seu lucro, que caiu 13% quando comparado com o que foi obtido no ano anterior (Muthukrishnan e Chattopadhaya, 2007).

Com base na relação entre marca e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 7: A marca tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

Experiência passada do cliente

Como apresentado anteriormente, a experiência do consumidor não é só impactada através da experiência em loja. Ela é transversal aos múltiplos canais que a empresa disponibiliza, e a experiência (positiva ou negativa) num qualquer canal pode ter impacto sobre outro (positivo ou negativo). Verhoef et al. (2009) defendem também que a experiência do cliente não é algo estático, mas sim afetada pelas suas experiências/interações anteriores ou pela falta delas. A satisfação atual do cliente é um indicador sobre a sua satisfação futura, tal como influencia as suas expectativas futuras, que por sua vez influenciam a sua experiência global (Verhoef et al., 2009).

A título de exemplo, se nos primeiros contactos entre empresa e cliente, a primeira for capaz de proporcionar ao segundo uma experiência positiva, existe uma maior probabilidade de se criar uma relação mais consistente entre empresa e cliente e de aumentar os níveis de fidelidade (Velázquez et al., 2010). Por outro lado, um cliente sem prévio contacto com a empresa vê a sua satisfação mais reduzida por uma experiência negativa quando comparado com um cliente regular (Ruyter e Wetzel, 2000). Mittal et al. (1999) mostraram que ao longo de um período de interações entre cliente e empresa, o primeiro torna-se um utilizador mais eficiente do serviço provido pelo segundo e essa eficiência impacta de forma direta o nível de satisfação que ele experiencia.

Será assim interessante neste estudo verificar até que ponto a experiência dos consumidores com as empresas ao longo do tempo tem influência, primeiro, na sua escolha do serviço a adquirir ou da loja a visitar e, segundo, na avaliação que faz da sua experiência.

Com base na relação entre experiências anteriores e experiência de cliente, poder-se-á formular a seguinte proposição:

- Proposição 8: As experiências anteriores têm um impacto positivo sobre a experiência do cliente;

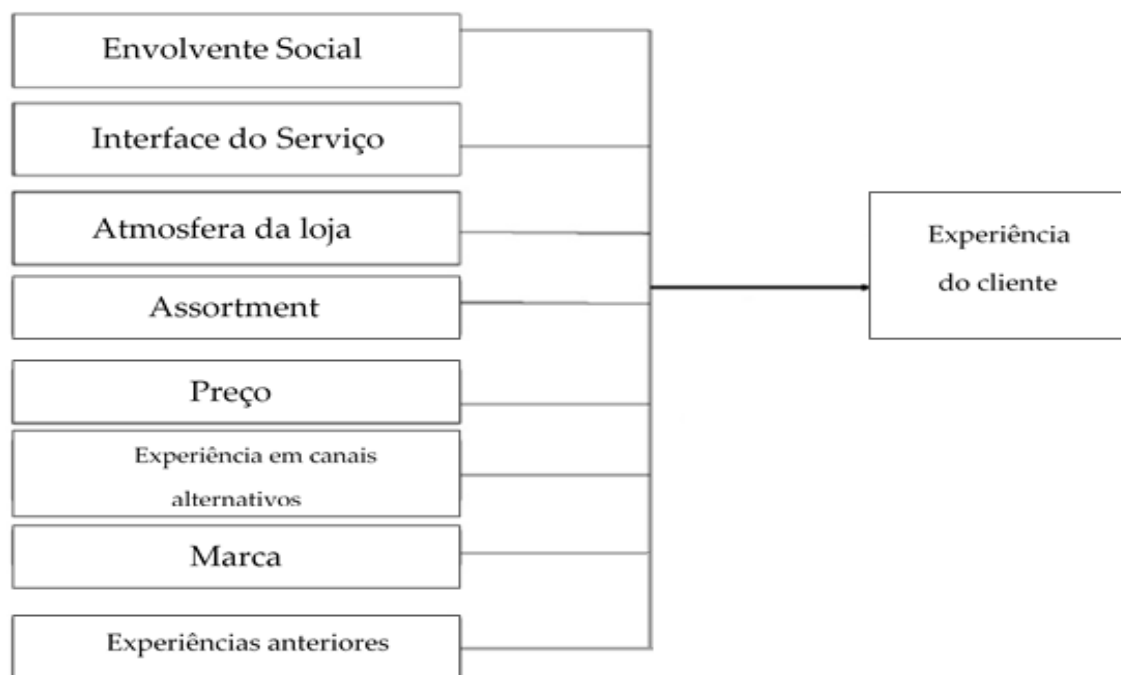


Figura 3: Modelo adaptado das determinantes da experiência do cliente

Fonte: Verhoef et al., (2009)

Capítulo 3: Metodologia

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho de final de mestrado é a de estudo de caso, de natureza metodológica qualitativa. Este possibilita uma análise de situações particulares, que corresponde ao objetivo deste trabalho. O estudo de caso consiste no exame intensivo de um fenómeno social, possibilitando a sua ampla e total compreensão. Serve-se da seleção de uma amostra particular, selecionada de acordo com o objetivo de estudo (Pinto e Almeida, 1980), representando um método onde é explorada uma ou mais situações através da colheita e análise de dados de várias fontes de informação (Creswell, 2012). Segundo Yin (2005), é uma pesquisa empírica que visa investigar fenómenos contemporâneos num contexto real.

Eisenhardt (1989) definiu as principais vantagens do uso do estudo de caso que são a probabilidade de serem geradas novas teorias, devido à tentativa de conciliar a informação obtida através de várias fontes, diferentes tipos de dados e diferentes investigadores; a facilidade com que se torna possível testar teorias ou hipóteses, devido ao facto de estas terem sido baseadas em teorias/hipóteses já testadas; tem uma enorme probabilidade das teorias serem validades empiricamente, pois o processo de criação da teoria está intimamente ligado com a evidência.

O mesmo autor apresentou também as principais desvantagens do uso deste tipo de estratégia de pesquisa. A complexidade da nova teoria, devido à enorme quantidade de informação disponível que nela se tenta incorporar e o facto das teorias não terem uma aplicabilidade generalizada, sendo, por vezes, demasiado restritas ao caso que procuram explicar.

O estudo de caso pode envolver a análise de um único caso ou vários (Yin, 1994). Esta dissertação focar-se-á na empresa Worten, sobre a qual se debruçará grande parte do trabalho, sendo por isso um estudo de caso singular. Existem três tipos de estudo de caso (Yin, 1994):

- Explicativo: procura explicar a relação em intervenções da vida real que são demasiado complexas para estratégias experimentais ou questionários;
- Descritivo: usado para descrever uma intervenção e o contexto em que ocorreu ou para ilustrar determinados tópicos;
- Exploratório: utilizado para explorar situações nas quais a intervenção a ser estudada não tem conclusões concretas;

Sendo o principal objeto de estudo deste trabalho o de estudar o modelo de criação de experiência do cliente, e sendo este um fenómeno empiricamente testável e com resultados mensuráveis, faz sentido optar pelo estudo de caso descritivo.

Os dados utilizados na realização deste trabalho seriam dados primários obtidos através da realização de entrevistas com grupo selecionado de consumidores e dados secundários obtidos através da análise artigos, livros, casos semelhantes e informação disponibilizada pela Worten e Sonae, nomeadamente, relatórios e contas, sumários, entre outros.

A escolha da entrevista prende-se com o facto de permitir ao investigador colher elementos de perceção mais variados, que sua por vez se traduzem numa informação mais rica e completa. Yin (1994) definiu as principais vantagens e desvantagens associadas a este tipo de recolha de dados. As vantagens relacionam-se com o facto da entrevista se focar diretamente no caso de estudo e de permitir perceber inferências causais. As desvantagens estão associadas a eventuais “bias” da informação recolhida, devido a fatores como má estruturação da entrevista, maus métodos de recolha de informação ou demasiada preocupação do entrevistado em fornecer a informação que o entrevistador quer ouvir. Sendo tema tão central deste trabalho a experiência do cliente, fez assim sentido ao autor optar por este método, pois “espera-se que cada entrevistado tenha tido experiências únicas, histórias especiais para contar” (Stake, 2009),

aspectos impossíveis de obter através de outro qualquer método de recolha de informação. As entrevistas foram orientadas sobre um guião previamente definido, sendo, no entanto, a comunicação com os entrevistados guiada pelos objetivos das mesmas.

Capítulo 4: Estudo de caso

Neste capítulo, será primeiramente realizada uma introdução à empresa Worten, bem como à sua mais recente mutação de conceito de loja no enquadramento da empresa. De seguida, será apresentada uma breve descrição sociodemográfica dos entrevistados, bem como o guião de entrevista utilizado na obtenção dos dados primários deste estudo. Posteriormente, será feita a análise dessa informação e dos dados secundários encontrados para a empresa Worten.

4.1. Enquadramento da empresa

A Worten é uma empresa pertencente à *sub-holding* Sonae SR da SONAE, responsável pela gestão do retalho não-alimentar. A sua primeira loja foi inaugurada a 12 de março de 1996, em Chaves. Mais tarde, em 2001, foi realizado o lançamento da loja online (www.worten.pt). A empresa perfila-se como líder nacional na área dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. Com mais de 180 lojas em Portugal, incluindo os arquipélagos da Madeira e dos Açores, e 3.900 colaboradores, representa a empresa com maior peso no volume de negócios da sub-holding Sonae SR, aliando os conceitos de inovação, variedade e melhor preço a uma estratégia central assente no cliente. Assume, desta forma, o compromisso de realizar uma oferta cuidadosa de produtos e elevados níveis de serviço. Assim, a Worten tem-se notabilizado no processo de acompanhamento do cliente, com uma atenção permanente às suas necessidades, desde o momento da pesquisa de mercado até à assistência ao cliente no momento pós-venda. O lançamento da Worten Resolve, direcionada para os serviços de instalação e de reparação técnica, que apresenta as mais variadas soluções para o cliente é prova disso mesmo. Existe por parte da Worten a preocupação de integrar o mundo físico e o mundo digital, permitindo ao cliente escolher o artigo que deseja onde quiser e posteriormente recebê-lo onde

mais lhe convier. Desta forma, foram instalados balcões “Click and Collect” nas lojas Worten, que permitem ao cliente realizar o levantamento do seu produto em loja, após o mesmo ter sido comprado na loja online. A visão da empresa passa por continuar neste sentido, melhorando o seu serviço e aproximando-o da definição de serviço como “uma perspetiva de criação de valor e não uma categoria de ofertas de marketing” (Edvardsson, 2005). Esta aposta reflete-se em 6 nomeações consecutivas para marca de confiança do ano e *Superbrand* em 2 anos consecutivos e ainda na atribuição do prémio *Excellence in Quality* ao projeto de gestão das suas equipas de vendas. Esta estratégia representa uma mudança na forma de atuar da empresa no seu passado recente, deixando o foco no produto, e adotando uma lógica de serviço. Como outras empresas que vendem bens tangíveis, tem encontrado uma vantagem competitiva na adoção de uma lógica de serviço (Vargo e Lusch, 2004a, 2004b).

A consolidação desta visão por parte da Worten torna-se evidente com o novo modelo de negócio desenvolvido e implementado pela Sonae SR que explora a complementaridade entre lojas físicas e plataformas online, bem como um novo desenho das suas lojas, já implementado nas lojas do Colombo, Mar Shopping e Almada. As lojas estão focadas em oferecer um serviço distinto, operando em conjunto com as plataformas online, logo passando a oferecer diversas oportunidades de experimentação de produto. Dispõe, por exemplo, de espaços onde o cliente pode, de uma forma mais confortável, aguardar (como é o caso da cafetaria instalada no serviço de pós-venda Worten Resolve) e de ecrãs gigantes colocados nas entradas que visam reforçar a vertente tecnológica da marca.

Este modelo foi já implementado na Worten em Espanha, com especial foco no *e-commerce*. O omnicanal representou, em 2015, 21,4% das vendas da Worten, tendo um crescimento de 33,5% nesse ano, com aproximadamente 25% das compras efetuadas online a serem entregues em lojas físicas. Teve a sua implementação em Portugal a 17 de abril de 2016, não existindo ainda métricas que permitam mensurar o impacto desta implementação.

4.2. Coleta de dados

Na obtenção de dados primários, foi utilizada a técnica de entrevista. As entrevistas foram realizadas a 11 pessoas, tendo todas elas previamente autorizado a realização das mesmas. A maior preocupação com a escolha deste grupo foi a de tentar garantir que todos os entrevistados tivessem, pelo menos, uma experiência de compra nas lojas Worten ou suas concorrentes no último ano. Foi também procurado obter um conjunto heterogêneo de pessoas de forma a minimizar eventuais vieses associados à técnica de entrevista. Assim, os entrevistados apresentam uma idade compreendida entre os 27 e os 52 anos, com níveis de formação a variar entre o ensino secundário e o ensino superior. Em termos de género, quatro (36%) são do sexo masculino e sete (64%) são do sexo feminino. Todos eles se encontram empregados. Globalmente, os entrevistados são consumidores ocasionais dos produtos Worten, bem como dos seus concorrentes, não tendo nenhum dos entrevistados demonstrado ter fidelidade com nenhuma marca. As entrevistas nortearam-se pelo guião apresentado na tabela 1, não sendo estabelecido nenhum limite quanto às respostas dos entrevistados.

Objetivos	Questões
Perceber qual a importância da Envolvente Social na Experiência do Cliente	Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes? Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?
Perceber qual a importância da Interface do Serviço na Experiência do Cliente	Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

	Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?
Perceber qual a importância da Atmosfera na Experiência do Cliente	Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?
Perceber qual a importância do <i>Assortment</i> na Experiência do Cliente	Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?
Perceber qual a importância do Preço na Experiência do Cliente	<p>Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?</p> <p>Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?</p> <p>Q9: Que importância têm os programas de descontos na sua escolha de loja?</p> <p>Q10: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)? Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?</p>
Perceber qual a importância da Experiência Multicanal na Experiência do Cliente	<p>Q11: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?</p> <p>Q12: A possibilidade de os serviços online serem complementados com os serviços em loja é importante? (isto é, p.e, fazer uma encomenda online e poder levantar o produto na loja?)</p>
Perceber qual a importância da Marca na Experiência do Cliente	Q13: Qual é a influência da marca no seu processo de decisão?
Perceber qual a importância das Experiências Anteriores na Experiência do Cliente	Q14: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

Tabela 3: Guião das entrevistas

4.3. Análise dos Dados

Neste sub-capítulo será realizada primeiro a análise da informação obtida nas entrevistas e, de seguida, a análise da informação relativa à empresa Worten. De forma a facilitar a compreensão das diferentes variáveis que compõem o modelo e consequente avaliação da sua importância, irá ser feita a análise de cada uma das variáveis.

Entrevistas

Envolvente Social

A envolvente social de uma loja, como definida por Verhoef et al (2009) apresenta duas componentes chave: a interação entre o cliente e o empregado/assistente de loja e a interação entre o cliente e os outros clientes. Entenda-se interação como a perceção que o cliente estabelece quando confrontado com essas componentes, muitas vezes criada através da mera observação e não implicando necessariamente interação verbal. Também de notar que poderiam ser muitas as micro-componentes de cada uma dessas interações, não existindo uma definição certa do que efetivamente constitui a envolvente social. Assim, para a realização deste trabalho, foram consideradas duas micro-componentes para a interação cliente vs. empregado: o número de empregados numa loja e a sua aparência; e três para a interação cliente vs. cliente: o número de clientes numa loja, as atitudes/comportamentos de outros clientes e a interação que ocorre nos meios virtuais.

A quase totalidade dos entrevistados considerou o número de empregados um fator importante na sua experiência. O entrevistado número 2 chega a afirmar que:

“(...) se não houver lá empregados e eu tiver que andar à procura deles venho-me embora”.

Entrevistado número 2

A opinião geral é a de que um maior número de empregados em loja representa menor tempo de espera e um melhor atendimento, presente nas palavras de alguns entrevistados. Por exemplo, os entrevistados número 4 e 6 afirmam que:

“Quando entro na loja gosto de ver que tem empregados disponíveis e que se dirijam a mim.”

Entrevistado número 4

“A quantidade de empregados é importante não é? Eu não gosto de estar muito tempo à espera (...)”

Entrevistado número 6

Dos entrevistados que consideraram o número de empregados um fator pouco importante, apenas um referiu que era algo a que não dava importância. Os outros dois, ainda que referissem que fosse algo que não tem grande impacto, afirmaram não gostar de ser abordados na chegada à loja, demonstrando que a sua percepção de um grande número de empregados era negativa. Quanto à apresentação dos empregados, apenas dois dos entrevistados referiram ser algo a que não davam importância. Os restantes, de forma mais ou menos significativa, consideraram que empregados mal vestidos ou desleixados, têm impacto na sua percepção da loja. Exemplo disso mesmo são as opiniões dos entrevistados 5 e 9:

“a forma como estes se apresentam é importante porque são a cara da loja.”

Entrevistado número 5

“acho importante a apresentação, é sempre importante um bom aspeto e auto-cuidado, acho que traduz um bocado o que é que é a empresa.”

Entrevistado número 9

As opiniões quanto ao impacto do número de clientes não são concordantes. Cinco dos entrevistados consideraram ser um fator importante, enquanto que os restantes não dão grande importância. Na generalidade das declarações dos entrevistados que afirmaram ser um fator importante, o número de clientes é visto como um aspeto negativo que atrasa o processo de seleção/compra ou dificulta o movimento. Na opinião do entrevistado número 2:

“(...) se a loja estiver muito cheia e eu estiver com pressa não vou lá ficar à espera (...)”.

Entrevistado número 2

Apenas o entrevistado número 3 considerou o número de clientes um aspeto positivo, dizendo que

“(...) o número de clientes numa loja pode ser um bom indicador relativamente aos aspetos da qualidade/preço que a loja apresenta.”

Entrevistado número 3

As atitudes/comportamentos de outros clientes já se revelaram de menor relevância. Apenas os entrevistados número 2 e 10 afirmaram ser algo a que davam importância. Na visão do entrevistado número 2:

“Se forem clientes muito barulhentos e se me incomodarem, posso não voltar pelo tipo de pessoas que lá estão”

Entrevistado número 2

“Imagine que eu ouço pessoas a reclamar ou a queixarem-se. Isso é um alerta de que as coisas ali se calhar não correm muito bem e que eu devo procurar outro sítio.”.

Entrevistado número 2

No mesmo sentido, o entrevistado número 10 refere que:

“Situações de grande conflito, de grande confusão não são para mim. E se tiver de me retirar, faço-o.”.

Entrevistado número 10

Os restantes entrevistados não demonstraram grande preocupação com este fator, mas três referem que existem aspetos pontuais que podem afetar um pouco a sua experiência, sem, porém, nunca ter um grande impacto no cômputo geral. A interação online entre clientes revelou-se também de pouca importância. Quando questionados sobre o uso de plataformas online, nomeadamente sites de *reviews*, fóruns online ou páginas de redes sociais, apenas quatro dos entrevistados afirmaram que já tinham utilizado pelo menos um deles e que era um procedimento habitual do seu processo de compra. Ainda assim, três desses entrevistados apenas consultam sites de comparação de preços, sendo que apenas o entrevistado número 7 utiliza as comunidades online, afirmando que:

“se eu quero comprar um produto e reparar que há muita gente a queixar-se nos sites que consulto, às vezes faço a minha compra em função disso.”

Dos restantes entrevistados, cinco não utilizam estes tipo de plataformas e dois apenas o fazem pontualmente, sem que tenha qualquer tipo de impacto na sua decisão de loja ou compra.

Interface do Serviço

A interface do serviço é constituída por duas partes: o atendimento prestado na loja pelos empregados/assistentes de loja e outra pela tecnologia que suporta esse atendimento ou providencia um complemento (Verhoef et al., 2009). Para este trabalho, o suporte tecnológico estudado foi a componente online disponibilizada pelas lojas.

A totalidade dos entrevistados considerou o atendimento prestado na loja um fator determinante numa experiência positiva. O entrevistado número 6 chegou mesmo a dizer:

“(...) pedi o livro cor-de-rosa para fazer um elogio, por isso está a ver não é? É muito importante para mim.”

Entrevistado número 6

A disponibilidade, a experiência, o conhecimento, a boa-educação ou a simpatia são as características mais vezes apresentadas pelos entrevistados como determinantes na sua avaliação da qualidade dos empregados de loja. O entrevistado número 3 refere que:

“(...) se uma pessoa for mal atendida num determinado espaço dificilmente lá voltarei (...)”

Entrevistado número 3

Da mesma opinião, o entrevistado número 5 que diz que:

“Se for muito mal atendida, dificilmente lá voltava (...)”.

Entrevistado número 5

Apenas os entrevistados número 10 e 11, ainda que considerassem importante serem bem atendidos, afirmaram que:

“(...) a minha prioridade é o produto que quero comprar.”

Entrevistado número 10

“o atendimento é importante mas creio que nunca me impediu de realizar uma compra que quisesse de facto fazer.”

Entrevistado número 11

A página *web* disponibilizada pelas empresas também se revelou de alguma importância. Cinco dos entrevistados afirmaram usar este tipo de plataformas e consideraram ter importância na sua experiência. Destes apenas dois mostraram preocupação com as características das páginas *web*, nomeadamente, o aspeto visual e as funcionalidades disponibilizadas. Na opinião do entrevistado 10:

“O aspeto visual da página, eu dou importância.”

Entrevistado número 10

No geral, os cinco entrevistados apenas utilizam os sites como forma de efetuarem o seu processo de procura e comparação de produtos. Exemplo disso mesmo são as opiniões dos entrevistados número 1 e 5:

“muitas vezes vejo no próprio site da loja, antes de ir à loja, as diferentes opções que têm.”

Entrevistado número 1

“Dá para ter uma ideia antes de ir à loja do produto que quero”

Entrevistado número 5

Os entrevistados 6 e 7 utilizam ou já utilizaram a plataforma online disponibilizada pelas lojas, mas referiram que não tinha grande importância para eles:

“Consulta só, mas muito pouco.”

Entrevistado número 6

“Costumo utilizar, mas é relativo. Não são muito importantes.”

Entrevistado número 7

Os restantes entrevistados afirmaram que não utilizavam os *websites*, mas demonstraram compreender a importância que estas plataformas podem ter para outros clientes.

Atmosfera

Verhoef et al (2009) apresentam a atmosfera como constituída pelo design, o cheiro, a música e a temperatura de uma loja. Na pergunta colocada aos

entrevistados estavam presentes todos os fatores constituintes da atmosfera, cabendo depois aos entrevistados destacar, ou não, um ou mais.

A quase totalidade dos entrevistados destacou o conjunto de todos os fatores como minimamente relevantes na sua experiência, sendo o conforto daí proveniente a principal vantagem da atmosfera de uma loja. A título de exemplo, as opiniões dos entrevistados número 2 e 3:

“(...) gosto de me sentir confortável no espaço onde estou.”

Entrevistado número 2

“Se uma pessoa não se sentir confortável eventualmente a tendência será sair mais rapidamente da loja.”

Entrevistado número 3

Apenas um referiu que a atmosfera não tem qualquer influência sobre a sua experiência.

Aqueles entrevistados que destacaram um fator como mais importante que os restantes referiram-se, no geral, ao design da loja. Reflexo disso mesmo são as opiniões dos entrevistados número 2, 7 e 9:

“(...) o aspeto visual será o primeiro.”

Entrevistado número 2

“(...) acho que o que influencia mais é a organização da loja.”

Entrevistado número 7

“Eu gosto de estar numa loja bonita, agradável e portanto, é como lhe digo, gosto desse aspeto estético da loja.”

Entrevistado número 9

O cheiro, a música e a temperatura foram avaliados de uma forma mais conjunta, ou seja, poucos foram os entrevistados que apontaram um destes fatores como o mais relevante, sendo, por exemplo, mais comuns as respostas como as dos entrevistado 2 e 8:

“A música e a temperatura se calhar estão a níveis equivalentes.”

Entrevistado número 2

“(...) mesmo o cheiro e a música, tudo junto é uma daquelas coisas que uma pessoa acaba por se sentir bem não é?”

Entrevistado número 8

A importância atribuída à atmosfera foi diversa. Houve entrevistados que lhe atribuem uma importância significativa, como o entrevistado número 7, que afirma que:

“(...) a temperatura faz também com que eu às vezes deixe de comprar porque me sinto mal. A música também...”

Entrevistado número 7

E o entrevistado número 11, ainda que em sentido inverso:

“por ser uma loja onde me sinto bem, entro para passar o tempo, para passear, para ver as novidades... E muitas vezes efetuo uma compra que não fazia se não me sentisse lá bem.”

Entrevistado número 11

Houve também entrevistados que relativizaram a importância da atmosfera. A título de exemplo, o entrevistado número 1 mencionou que:

“Se eu for a uma loja diretamente para comprar um determinado produto em questão se calhar isso vai-me passar um bocado ao lado.”

Entrevistado número 1

Assortment

O assortment diz respeito ao leque de produtos disponíveis numa loja, bem como à sua qualidade (Verhoef et al, 2009). A totalidade dos entrevistados atribuiu importância ao assortment na sua experiência. No entanto, apenas os entrevistados número 2 e 11 destacaram a qualidade dos produtos disponíveis como o fator mais importante, afirmando:

“Se calhar até mais a qualidade do que a variedade”

Entrevistado número 2

“a qualidade é das variantes mais importantes na decisão final.”

Entrevistado número 11

A variedade revelou-se o fator mais importante. Todos os entrevistados a mencionaram como algo de muita importância, sendo a opinião geral de que uma maior variedade de produtos representa melhores oportunidades de escolha e uma melhor oferta a nível de preços. O entrevistado número 9 destaca que:

“Quando eu gosto de um artigo gosto que tenha disponibilidade imediata, não gosto de comprar o artigo que está em exposição, por isso a quantidade e a disponibilidade do produto é importante.”

Entrevistado número 9

De salientar no entanto que dois dos entrevistados, os entrevistados números 7 e 11, criam uma percepção negativa quanto a uma maior variedade de produtos. Na opinião deles:

“Às vezes faz-me dispersar um bocado haverem muitos produtos e dificulta-me mais a escolha.”

Entrevistado número 7

“(…) vai dificultar mais a compra se eu depois vir tantos outros expostos.”

Entrevistado número 11

Preço

A variável preço inclui três dimensões: o preço, os programas de descontos apresentados pela empresas e os programa de fidelização (Verhoef et al., 2009). A totalidade dos entrevistados considerou o preço um fator determinante na sua escolha e compra de um determinado produto/serviço ou loja. Revelador disso mesmo é, por exemplo, a afirmação do entrevistado número 2:

“Se eu puder comprar mais barato com certeza que o farei.”

Entrevistado número 2

De notar também que três entrevistados mencionaram a relação qualidade/preço como mais determinante que o preço per si, referindo, por exemplo, o entrevistado 11 que:

“Não diria só o preço, mas a qualidade/preço é o fator mais importante de todos.”

Entrevistado número 11

No entanto, quando confrontados com a questão “Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?”, apenas quatro entrevistados reponderam assertivamente que não. Exemplo dessa manifestação é a posição do entrevistado 4:

“Não é por causa de ser o espaço mais agradável que eu vou comprar um produto mais caro.”

Os restantes entrevistados deram respostas mais vagas, já que, se por um lado, quatro afirmavam ter disponibilidade de pagar mais por um melhor espaço/atendimento, por outro mencionavam que isso dependeria da diferença de preço associada. O mesmo em sentido inverso, ou seja, três entrevistados que responderam negativamente à questão, mas que considerariam caso a diferença de preço fosse reduzida. A título de exemplo de uma resposta positiva, a opinião do entrevistado 2:

“Se a diferença não fosse uma diferença grande... Sim.”

Entrevistado número 2

E de uma resposta negativa, a opinião do entrevistado 7:

“O mesmo produto especificamente acho que não, mas depende do valor e da diferença.”

Entrevistado número 7

As campanhas de promoção também se revelaram de muita importância. Apenas o entrevistado número 10 assumiu não estar atento a essas campanhas. O entrevistado número 4 refere que, ainda que esteja por dentro das campanhas promocionais das variadas lojas, evita realizar compras em alturas de promoções, pois:

“Gosto de ver as promoções, mas não gosto de ir comprar enquanto há muita confusão. Não gosto de comprar em confusão.”

Entrevistado número 4

Os restantes afirmaram ser algo a que davam alguma, senão muita, importância. O entrevistado número 6 chega mesmo a assumir que:

“Muito, eu por norma só compro em promoções, por isso!”

Entrevistado número 6

Da totalidade dos entrevistados, sete disseram possuir pelo menos um cartão-cliente de determinada loja. Desses sete, três afirmaram não ser algo determinante na sua experiência, sendo que a sua escolha de loja não era determinada em função disso. Exemplo disso mesmo é a afirmação do entrevistado número 10:

“Eu tenho o cartão porque quase que fui obrigado a tê-lo.”

Entrevistado número 10

Os restantes assumiram já ter escolhido determinada loja em função das vantagens oferecidas pelo cartão-cliente dessa loja. Por exemplo, o entrevistado número 1 revelou que:

“(...) optaria pela que tenho o cartão porque isso faria que eu beneficiasse das suas vantagens.”

Entrevistado número 1

O preço revela-se assim como uma, se não a mais importante, das variáveis a que os clientes dão mais importância. Será justo afirmar que existe uma relação de impacto positivo entre o preço e a experiência do cliente, onde vantagens associadas ao preço (preços mais baixos, campanhas de promoção e programas de fidelização consistentes) se refletem numa melhor experiência.

Experiência Multicanal

A experiência multicanal diz respeito ao contacto que os clientes têm com a empresa através dos múltiplos canais disponibilizados pela mesma (Verhoef et., 2009). Neste trabalho a experiência multicanal foi avaliada através da coerência entre a informação disponibilizada na web e a informação presente em loja, bem como através da complementaridade entre o serviço online e o serviço em loja, nomeadamente a possibilidade de realizar uma encomenda online que mais tarde seja levantada em loja.

Do total de entrevistados, quatro afirmaram não utilizar o canal online disponibilizado pela empresa, pelo que a sua experiência não é impactada pela experiência multicanal. De notar, no entanto, que dois desses entrevistados reconheceram ser importante existir uma experiência consistente entre os múltiplos canais.

Para os restantes entrevistados, a coerência de informação foi geralmente aceite como um fator muito importante na sua experiência. A principal razão apontada prende-se com a relação de confiança que se estabelece entre eles e a empresa, refletida nas palavras de alguns entrevistados. Por exemplo, o entrevistado número 2 e 11 referiram que:

“Claro, senão sentia-me defraudada. Se eu visse uma coisa na net e depois chegasse à loja e fosse diferente...”

Entrevistado número 2

“Uma loja que mostra uma coisa no site e que depois a realidade na loja é outra (...), a relação de confiança já fica um pouco manchada.”

Entrevistado número 11

A complementaridade entre serviços online e em loja assumiu quase igual importância, nomeadamente a possibilidade de encomendar um produto online e posteriormente levá-lo na loja. Apenas o entrevistado 9 revelou que, ainda que usasse o canal online com bastante frequência, nunca tinha utilizado serviços complementares entre o canal online e a loja. Nas palavras dos restantes fica a ideia de ser algo que lhes proporciona mais comodidade e segurança quando realizavam a transação. O entrevistado 11, por exemplo, refere que:

“Sim, poupa-me imenso tempo. Fazer a pré-seleção em casa, encomendar, chegar à loja (...) ter o produto”

Entrevistado número 11

E o entrevistado número 2 afirma:

“até porque transmitem mais confiança. Fazer a compra online e depois há-de vir no correio e fica sempre aquela dúvida. Se ela vai para a loja, vamos levantar à loja, existe um contacto físico e, portanto, é importante.”

Entrevistado número 2

Marca

O modelo contemplado neste trabalho estuda a marca da loja de retalho e não a marca do produto (Verhoef et al., 2009). Quando a questão foi colocada aos entrevistados houve a preocupação em esclarecer essa situação.

Seis dos entrevistados disseram não haver qualquer relação entre a sua experiência e a marca da loja. A opinião geral foi mais uma vez remetida para o preço como o fator mais importante, sendo a citação abaixo apresentada do entrevistado número 1 reflexo disso mesmo:

“se a diferença de preços for muito significativa eu optaria pela de preço mais baixo, independentemente da marca da loja em questão.”

Entrevistado número 1

Alguns destes entrevistados revelaram dar alguma importância à marca dos produtos que pretendiam, mas à marca da loja não.

Dos entrevistados que assumiram ser um fator importante, é de realçar a importância da marca como fator de confiança. Por exemplo, o entrevistado número 3 assume que:

“tendo a fidelizar-me em algumas circunstâncias a determinadas marcas. A partir de uma certa altura, uma pessoa tende a ter alguma fidelização por um sítio onde se sente bem.”

Entrevistado número 3

Em sentido inverso, a marca representa também um fator de exclusão. A título de exemplo, a revelação do entrevistado 7:

“eu a “marca r” já risquei das minhas opções pela forma de atendimento, pela capacidade do funcionário em relação ao que me estava a vender”

Entrevistado número 7

Experiências anteriores do cliente

Apenas o entrevistado número 4 referiu que as suas experiências anteriores não têm qualquer tipo de impacto na sua experiência, mencionando que:

“Normalmente compro ou porque é mais acessível ou porque sinto que é mais fácil eu ir se houver problemas de trocas de produtos. Nunca vou àquela loja porque alguém me atendeu melhor ou pior.”

Entrevistado número 4

Os restantes entrevistados todos afirmaram ser algo relevante, que muitas vezes determinada a sua escolha de loja. O principal fator de avaliação de uma determinada experiência prende-se com o atendimento prestado num momento anterior. Oito entrevistados mencionam isso mesmo. Por exemplo a opinião do entrevistado número 3 pode facilmente ser generalizada aos restantes:

“Se uma pessoa tiver uma má experiência (...) em relação à forma como é atendido (...) a tendência é não voltar a essa loja a não ser que seja estritamente necessário.”

Entrevistado número 3

De notar ainda que dois entrevistados mencionam a sua experiência anterior com o serviço pós-vendas como a mais relevante. O entrevistado número 9 revela

importante a relação com o preço e as suas experiências anteriores, afirmando que:

“procuro ir primeiro a uma loja onde encontrei o preço mais económico”

Entrevistado número 9

Worten

Para a análise da comparação entre as variáveis do modelo proposto e o caso concreto da empresa Worten foi considerada toda a informação disponível, publicamente, pela SONAE, bem como todo um conjunto de artigos jornalísticos que abordam o tema. Apresentam-se, de seguida a análise das variáveis da experiência do cliente quando confrontadas com a realidade Worten.

Envolvente Social

A Worten revela algumas preocupações relacionadas com a sua envolvente social. Na interação cliente vs. empregado, a empresa passa a disponibilizar balcões de apoio específicos a cada área, garantindo a existência de empregados especializados nas variadas zonas que a empresa apresenta (Comunicado SONAE). A equipa de funcionários utiliza farda.

A interação cliente vs. cliente torna-se mais difícil de avaliar. Será sempre um fator de mais complicado controlo, onde principalmente a atitude/comportamento de certos clientes é algo de inteiramente imprevisível. No entanto, de realçar que, a nível de interação virtual entre clientes, a Worten disponibiliza a plataforma Mundo Worten (www.mundoworten.pt), que, para além de conter informação e guias de apoio ao cliente, conta também com a existência de um fórum onde os consumidores podem trocar informação, ideias ou opiniões sobre artigos ou temas relacionados com a marca.

Interface do Serviço

A qualidade do serviço prestado é também foco da empresa. Patente na declaração da SONAE como uma Learning Organization, onde o foco está na aprendizagem e na melhoria contínuas, a preocupação com o atendimento prestado em loja foi também alvo de mudança. A instalação dos Expert Point, espaços de aconselhamento ao cliente e que visam melhorar o atendimento especializado, bem como espaços de interação com o cliente, para demonstração e experimentação do produto são reveladores disso mesmo. O serviço pós-venda, assegurado pelos espaços Worten Resolve, sofreram também uma intervenção, ganhando novo destaque e “afirmando a cadeia como especialista na resolução de problemas técnicos” (www.dinheirovivo.pt).

Talvez o maior realce deva ser dado à plataforma online da empresa, a qual foi alvo de uma renovação em novembro de 2016 (Vendas Preliminares 2016). Segundo a insígnia, “o novo site incorpora as mais modernas práticas de e-commerce, sendo 100% responsivo (construção única para desktop, portátil, tablet e smartphone), com suaves efeitos de interação, uma usabilidade intuitiva e navegação fluída.”. A homepage passa a estar dividida em quatro áreas principais – Promocional, Recomendações, Novidades e Tendências e Serviços – e conta com mais categorias de produtos e novos simuladores e comparadores de produtos.” (www.distribuiçãohoje.com).

Demonstra o jornal O Expresso que, no ano passado, “o online aumentou 33% no volume total de negócio da Worten e representa já cerca de 20% da faturação ibérica da marca”. Uma análise das Vendas Preliminares (2016) da empresa mostra também que, em termos homólogos, as receitas online aumentaram mais de 50% em dezembro de 2016.

Atmosfera

A nível da atmosfera, a principal preocupação da empresa foi o design das suas lojas. “A marca aposta agora num ambiente mais agradável, que convida à

descoberta e experimentação” (comunicado SONAE). As novas lojas apresentam duas áreas distintas, uma dedicada aos produtos de eletrónica, outra aos produtos do lar. Foram melhoradas as zonas de gaming, de hoverboards, de equipamentos para DJ, drones ou robôs de aspiração, dando agora a possibilidade aos clientes de experimentarem certos produtos aí expostos. Foi criada uma nova zona de animação infantil, bem como uma nova área especializada em cozinhas de encaastre. De destacar também a parceria com a Delta Q que se traduz na existência de uma cafetaria no serviço de pós-venda Worten Resolve. As entradas contam agora com ecrãs gigantes que visam reforçar a vertente tecnológica da insígnia. (www.meiosepublicidade.com) (www.grandeconsumo.com).



Figura 4: Fotografia da nova área Worten Resolve

Fonte: (www.dinheirovivo.pt)

Uma análise dos primeiros nove meses de 2016 demonstra que, principalmente em Espanha, as remodelações dos parques de lojas da empresa permitiram um aumento de 7% (em termos anuais) das vendas por metro quadrado. Dados referentes somente a Portugal ainda não se encontravam disponibilizados à data da realização deste trabalho.

Assortment

Uma das principais imagens de marca da empresa é, aliada ao preço e à inovação, a variedade, como é possível confirmar nas informações sobre a empresa disponibilizadas no seu site. Em relação ao novo conceito de loja, o administrador da marca, Mário Pereira, revela que “foi feito um grande investimento em gama.” Para além dos produtos que estão fisicamente disponíveis nas lojas, será possível aos clientes comprar todos os produtos oferecidos pela marca, mesmo que apenas estejam disponíveis online. Os Expert Point representam a ferramenta que permite, com a ajuda dos vendedores da loja, a acessibilidade a toda gama de produtos Worten, mesmo que estes não estejam fisicamente na loja (www.grandeconsumo.pt).

Preço

O preço será talvez a componente mais importante da marca Worten. A empresa compromete-se a oferecer os melhores preços e uma forte componente promocional. Aliás, o novo conceito de loja, frisa Mário Pereira, tem também por base manter a proposta de valor assente no preço e nas promoções. Além disso, a Worten tem em ativo uma política de preço mínimo garantido, onde se um cliente encontrar um produto com um preço inferior ao praticado numa loja Worten, a empresa compromete-se a igualar esse valor.

A nível de programas de fidelização, a empresa apresenta o cartão Worten Resolve com algumas vantagens como deixar de precisar do comprovativo de

compra em papel, passar a poder devolver um artigo em 30 dias, em vez dos habituais 15 dias, deixar de pagar comissão e seguro na compra de bilhetes nas bilheteiras Worten, aceder ao histórico de compras online e acesso antecipado a novidades, promoções e passatempos exclusivos.

Experiência Multicanal

Se o preço representa a componente mais importante da marca Worten, a experiência multicanal representa a componente mais importante do novo conceito Worten. Mário Pereira descreve as novas lojas como “mais interativas e omnicanal”, assumindo que o novo conceito promove, acima de tudo, a omnicanalidade. Assim, é objetivo das lojas Worten tornarem-se mais modernas e atuais e trabalhar a fusão do mundo físico com o online (dinheirovivo.pt)(grandeconsumo.pt).

Prática disso mesmo, para além da renovação da plataforma online já mencionada anteriormente, é a disponibilização do serviço “Click & Collect” que permite aos consumidores encomendarem o seu produto online e posteriormente levá-lo na loja. Como presente no site www.worten.pt: “Na Worten poderá ter uma experiência complementar entre a loja online e loja física. Neste sentido, se comprou um determinado produto online e caso não tenha disponibilidade para o receber poderá optar pela recolha do artigo em qualquer loja Worten da sua preferência sem custos adicionais.” Aliada a esta prática está a implementação da zona “Click & Collect” nas novas lojas Worten, que visa facilitar a recolha dos artigos encomendados online. Nas palavras de Inês Drummond Borges, diretora de Marketing da Worten, “Comprar online e recolher aqui é agora mais fácil e rápido na zona de Click & Collect” (comunicado SONAE).

Os dados financeiros disponibilizados para o ano de 2016 demonstram também a importância da experiência multicanal para a marca Worten. No relatório e contas do primeiro semestre de 2016, é referido que “Tanto em

Portugal como em Espanha, a estratégia omnicanal manteve-se no centro do desenvolvimento da Worten, tendo as vendas omnicanal ascendido a 25,3% do volume de negócios.” No relatório dos primeiros nove meses de 2016 volta a ser referido que “Operacionalmente, a Worten continuou a implementação da estratégia omnicanal na Ibéria, assente na sua rede física de lojas e na presença e-commerce. Consequentemente, as vendas omnicanal mantiveram a tendência positiva, beneficiando de um crescimento de 20% das vendas online.” No comunicado das vendas preliminares de 2016, a estratégia omnicanal da empresa volta a ser múltiplas vezes referida, assumindo que o objetivo da empresa passa por “reforçar o seu compromisso na estratégia omnicanal e proporcionar aos clientes uma experiência mais integrada em todos os seus canais”.

Marca

Para além dos já mencionados valores que a empresa prima em associar à sua marca (variedade, inovação e preço), com o novo conceito implementado nas lojas Worten surgiu também, em fevereiro de 2016, um rebranding da marca. Este teve, segundo Inês Drummond Borges, o objetivo de reforçar o posicionamento da marca como líder de mercado, bem como transparecer uma imagem mais relacional e emotiva que visa aumentar a proximidade com os seus clientes. Para além disso, o slogan “Worten sempre” ganha também novo significado, afirmando Inês Drummond Borges que “Não queremos ser apenas a sua Worten hoje, queremos ser a sua Worten sempre”. A campanha de difusão do rebranding representou um investimento na ordem dos cinco milhões de euros (comunicado SONAE).



Figura 5: Novo logotipo Worten

Fonte: (www.sonae.pt)

Experiências anteriores

Em todos os documentos consultados e informação procurada não foram encontrados dados relevantes ou esclarecimentos sobre a relação que a Worten estabelece com as experiências anteriores dos seus clientes.

Apenas de referir que a empresa tem em prática sistemas de reclamações e sugestões. A única informação que se revela interessante para a realização deste trabalho encontra-se nos dados financeiros da SONAE de 2015, onde é afirmado que “O feedback (dos clientes) recolhido através das diferentes fontes é por sua vez incorporado nas decisões estratégicas dos nossos diferentes negócios “e onde, relativamente ao ano de 2015, estão registadas 20 964 reclamações/sugestões.

Capítulo 5: Apresentação e discussão dos resultados obtidos

Este capítulo do trabalho pretende fazer o cruzamento da informação recolhida nas entrevistas com os dados obtidos para a empresa Worten, de forma a serem tecidas algumas conclusões. Na tabela 2, será apresentado um resumo das conclusões daqui retiradas.

Na envolvente social, pode-se afirmar existir um alinhamento entre a estratégia da empresa e as expectativas do cliente. As perceções associadas ao número de empregados, nomeadamente a disponibilidade, são colmatadas com a instalação dos balcões de apoio específico em cada área, que garantem a existência de alguém para atender as eventuais solicitações dos clientes. A nível da apresentação, os funcionários Worten utilizam todos farda, fator de alguma importância para os clientes. A interação cliente vs. cliente em loja representa um fator de mais difícil solução. Os dados obtidos sobre o mesmo são também quase inexistentes. Ainda assim, foi, no computo geral, algo a que os entrevistados não atribuíram grande importância, pelo que se poderá afirmar não ser relevante tanto para o cliente como para a empresa. A interação entre clientes nos canais virtuais foi também de menor importância, havendo apenas um entrevistado que consulta as comunidades online (fóruns, sites de reviews, redes sociais) e este é, em contraste, um aspeto considerado significativo para a empresa, visto que disponibiliza uma plataforma, www.mundoworten.com, que visa servir os clientes de uma comunidade online associada à marca Worten.

A interface do serviço demonstrou-se um dos fatores mais importantes para o conjunto de entrevistados. As características associadas a um bom atendimento estão relacionadas com a qualidade da informação prestada, com a disponibilidade dos empregados e a sua capacidade de resolver. A instalação dos balcões de apoio específico visa atender a essas necessidades, pois, se por um

lado, como mencionado acima, representa a existência de funcionários nas variadas áreas de produtos (aumentando a disponibilidade), por outro é compromisso da empresa assegurar que quem opera nestes balcões disponha de informação e de capacidade para atender às questões específicas de cada cliente. A plataforma online da empresa, ainda que de menor importância para os clientes, foi também aspeto de grande preocupação para a empresa. A plataforma foi renovada e a sua utilidade melhorada, respondendo às necessidades dos clientes que consideram ser importante a consulta do *website* no seu processo de compra. O aspeto visual da página sofreu também melhorias, mas apenas um entrevistado mencionou isso como relevante.

O design foi a componente da atmosfera sobre a qual recaiu a maior parte da reestruturação do novo conceito de loja Worten. Ainda assim, as alterações efetuadas parecem exceder as expectativas/necessidades dos clientes que mencionaram o design como um fator importante na sua experiência de compra. A preocupação dos entrevistados está maioritariamente associada à disposição dos produtos e à arrumação da loja, sendo que a marca se preocupou em realizar mudanças mais estruturais como, por exemplo, a diferenciação de zonas, a instalação de cafetaria no serviço pós-venda ou os ecrãs gigantes instalados nas entradas. Também de notar a dificuldade em avaliar aquilo que os clientes consideram atrativo em comparação com as alterações que a empresa realizou, pelo que o design será sempre um fator sobre o qual será difícil tecer conclusões assertivas. A música, a temperatura ou o cheiro nunca são mencionados na informação obtida relativamente à empresa Worten. E ainda que seja algo minimamente relevante para alguns entrevistados, não representa um fator determinante. Será também de assumir que a empresa revela uma preocupação mínima com estes fatores, pelo que se encontra alinhada com a opinião dos entrevistados.

O *assortement* foi um dos aspetos mais relevantes para os entrevistados, nomeadamente a variedade de produtos. A disponibilidade dos produtos bem

como a variedade de escolha que daí advêm são os aspetos mais fundamentais para os mesmos. A empresa realizou um investimento em gama e passou a oferecer aos clientes a oportunidade de encomendarem o produto que desejam, mesmo que este não esteja fisicamente presente na loja, correspondendo às necessidades apresentadas por grande parte dos entrevistados. Ainda assim, não saciará aqueles que manifestaram o toque do produto como muito importante. O investimento em gama pode também ser visto como um aspeto negativo para os entrevistados que consideraram a existência de uma oferta muito variada como “confusa”, que lhes dificulta a escolha final.

O preço é o fator mais importante para os entrevistados considerados neste estudo. É também um dos pilares da estratégia da empresa. A garantia de preço mínimo, e a continuação do foco na oferta de preços competitivos são demonstrativos disso mesmo e estão totalmente de acordo com as opiniões da maioria dos entrevistados que responderam negativamente sobre a disponibilidade de pagar mais por um serviço melhorado. A componente promocional da empresa vai também de encontro às necessidades manifestadas pelos entrevistados. Os programas de fidelização já se revelaram de menor importância. Ainda assim, os entrevistados que afirmaram ser algo importante para si, destacaram a acumulação de descontos após as compras como a característica mais relevante deste tipo de programas, sendo que o cartão Worten Resolve não oferece essa modalidade.

A experiência multicanal foi o foco de toda a renovação do conceito/estratégia Worten. A complementaridade entre o canal físico e online é referida múltiplas vezes e em várias fontes de informação distintas, sendo a estratégia omnicanal muitas vezes assumida como parte central da mudança de paradigma na Worten. A maioria dos entrevistados revelou também considerar a experiência multicanal um aspeto importante da sua experiência de compra, nomeadamente o serviço de compra online e entrega em loja. Este serviço foi implementado no novo conceito Worten através do serviço “Click&Collect” e da instalação dos balcões

“Click&Collect” nas novas lojas, revelando existir um alinhamento entre a estratégia da Worten e a opinião da maioria dos entrevistados. De notar, no entanto, que quatro entrevistados assumiram não usar o canal online disponibilizado pela empresa, pelo que estas alterações não terão para eles qualquer impacto.

A marca da loja representou o fator de menor importância para os entrevistados. Um pouco contrastante, a Worten realizou um investimento considerável na sua campanha de re-branding, tornando esta a variável onde é visível uma maior discrepância entre a opinião dos entrevistados e a estratégia da empresa.

As experiências anteriores revelaram-se uma das variáveis mais importantes para o conjunto de entrevistados, sendo que apenas um afirmou ser algo a que não dava importância. O fator que mais vezes foi apontado como necessário para uma boa experiência foi o atendimento. Era este que, na opinião dos entrevistados, os fazia regressar a uma determinada loja, ou evitar uma outra. Este é um aspeto difícil de medir do ponto de vista estratégico da empresa. No entanto, os sistemas de reclamações e sugestões implementados, bem como a garantia de incorporar o *feedback* dos clientes na estratégia da empresa revelam existir uma preocupação por parte da marca em atender a esta variável. As alterações a nível do serviço/atendimento prestado nas lojas são também uma forma de garantir um cliente mais satisfeito com a sua experiência, visando tornar a perceção de experiência anterior associada à Worten positiva.

	Cliente	Empresa	
Envolvente Social	Variável de relativa importância para. O fator de maior influência é a interação entre cliente vs. empregado.	A empresa revela algumas preocupações com esta variável, nomeadamente na interação cliente vs. empregado e na interação entre clientes nos canais virtuais.	Existe um alinhamento entre as opiniões dos clientes e a estratégia da empresa.

Interface do Serviço	Um das variáveis de maior importância. O atendimento é destacado como fator de grande influência na experiência dos clientes.	O interface do serviço representa uma variável de relevante importância para a empresa, nomeadamente no que diz respeito à sua plataforma online.	A empresa procura responder à qualidade de atendimento exigido pelos clientes, bem como disponibiliza uma plataforma online renovada.
Atmosfera	Variável de importância relativa. A maior parte dos entrevistados assumiu ser algo que influenciava a sua experiência, mas nenhuma assumiu como determinante.	Um dos pilares da nova estratégia da empresa foram as alterações a nível do seu design da loja.	As alterações a nível da atmosfera das lojas Worten excedem as expectativas presentes nas opiniões dos clientes quanto a esta variável.
Assortment	Considerado um aspeto muito importante, nomeadamente a variedade de produtos disponíveis.	Preocupação em garantir que os clientes têm a capacidade de obterem os produtos que desejam, mesmo que não presentes na loja.	A empresa garante que o cliente pode sempre encomendar o produto que deseja, não estando o produto disponível em formato físico.
Preço	Variável determinante da experiência do cliente, ainda que os programas de fidelização fossem um fator de menor importância.	O preço revela-se como uma das bases da estratégia da empresa. Esta disponibiliza também um programa de fidelização com o cartão Worten.	Alinhamento entre as opiniões dos entrevistados e a estratégia da empresa, ainda que o seu programa de fidelização apresente algumas carências.
Experiência Multicanal	Para os entrevistados que utilizavam mais do que um canal de distribuição, esta variável foi considerada importante.	Variável onde foi colocado maior ênfase do novo conceito de loja Worten.	Nem todos os entrevistados utilizam mais do que um canal, pelo que, sendo este a variável de maior foco da empresa, se pode assumir existir alguma discrepância entre a estratégia e as opiniões dos entrevistados.
Marca	Variável de menor importância.	A Worten realizou um investimento no rebranding da marca	Variável de maior contraste entre o conjunto de entrevistados e aquilo que foi a atuação da empresa.
Experiências anteriores	Apenas um entrevistado revelou não ter a sua experiência influenciada por momentos anteriores.	Difícil de avaliar a importância dada pela Worten a esta variável. No entanto, a marca garante que o feedback dos clientes é incluído no desenho das suas estratégias.	Variável onde é se demonstra complicado medir se existe ou não alinhamento entre a estratégia da empresa e a opinião dos entrevistados.
	As variáveis de maior importância para os entrevistados são o interface do serviço, o preço e as suas experiências anteriores. Também de realçar o assortment e a experiência multicanal. A variável de menor importância foi a marca.	A variável de maior importância na nova estratégia da empresa foi a experiência multicanal. De realçar também a interface do serviço, o preço, a marca e a atmosfera. A variável de menor importância foi a envolvente social.	A nova estratégia da empresa encontra-se maioritariamente alinhada com aquela que foi a opinião dos entrevistados. No entanto, a marca apresentou grande discrepância entre as duas partes e devia existir uma maior preocupação com o assortment.

Tabela 4: Resumo das conclusões da discussão dos resultados

Capítulo 6: Conclusões

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões do autor sob a forma de descobertas teóricas e descobertas para a gestão. Na primeira, a informação obtida será confrontada com a teoria existente. Na segunda, serão retiradas as principais ilações da confrontação das opiniões dos clientes com a estratégia da empresa, tendo como objetivo providenciar informação que possa ser relevante para a empresa Worten.

Por fim, serão apresentadas as limitações deste estudo, bem como sugestões para eventuais trabalhos futuros.

6.1. Descobertas Teóricas

Para a envolvente social confirmou-se a teoria de que esta variável tem de facto um impacto positivo sobre a experiência do cliente, pois conforme a perceção que os clientes criem sobre esta variável, alterará no mesmo sentido a sua experiência. Ou seja, no caso dos entrevistados que, por exemplo, criam uma perceção negativa devido ao grande número de clientes que estão numa loja, a sua experiência será também menos positiva. Em sentido inverso, uma perceção positiva criada, por exemplo, devido ao grande número de empregados em loja tornará mais positiva a experiência desses clientes, reiterando o facto de a envolvente social ter efeito sobre a satisfação e noção da qualidade do serviço prestado (Baker et al., 2002; Verhoef et al., 2009)

É possível verificar a teoria de que a interface do serviço tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente, pois a totalidade dos entrevistados demonstrou existir uma relação positiva entre o atendimento que lhes é prestado e a qualidade da sua experiência. Ainda que a importância atribuída às plataformas online disponibilizadas pela lojas seja menor, a relação entre elas e a experiência do cliente revelou-se também positiva, demonstrando que a qualidade do atendimento e os atributos tecnológicos da plataforma online têm

impacto sobre a experiência do cliente (Froehle, 2006; van Dolen et al., 2007; Verhoef et al., 2009).

O facto de a quase totalidade dos entrevistados ter assumido que a atmosfera tem, de forma mais ou menos relativa, influência na sua experiência, está de acordo com a teoria de que existe um impacto positivo entre a atmosfera e a experiência do cliente. Revela assim que as características do espaço físico da loja influenciam a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço prestado e sobre a sua experiência (Wakefield e Baker, 1998; Verhoef et al., 2009).

Ainda que apenas dois dos entrevistados tenham mencionado a qualidade, a totalidade dos entrevistados mencionou a variedade como tendo um forte impacto na sua experiência. A informação obtida para esta variável corrobora a teoria de que o *assortment* tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente. As empresas devem ter em atenção a variedade dos seus produtos, garantindo uma oferta alinhada com os desejos dos seus clientes, a qual deve ser variada de forma a corresponder às necessidades dos mesmos (Chernev, 2006; Broniarczyk et al., 1998; Verhoef et al., 2009).

As opiniões dos entrevistados acerca do preço são consonantes com a existência de uma relação de impacto positivo entre o preço e a experiência do cliente, onde vantagens associadas ao preço (preços mais baixos, campanhas de promoção e programas de fidelização consistentes) se refletem numa melhor experiência. Torna-se assim de grande importância que a estratégia de preço, bem como das campanhas de promoção e fidelização estejam alinhadas com o conceito de experiência que a empresa pretende promover (Baker et al., 2002; Bolton et al., 2000; Verhoef et al., 2009).

Ainda que alguns dos entrevistados não sejam utilizadores de mais do que um canal disponibilizado pela empresa, aqueles que o são revelam existir uma grande influência entre a sua experiência nesses múltiplos canais e a sua experiência global, indo de encontro à teoria de que a experiência multicanal tem um impacto positivo sobre a experiência do cliente. De forma a providenciar uma

experiência consistente, a empresa deve assegurar que os seus canais de distribuição se encontram integrados (Sousa e Voss, 2006; Verhoef et al., 2009).

Quanto à marca, foram poucos os entrevistados que afirmaram que esta variável tem grande influência na sua experiência. No entanto, aqueles que a consideraram relevante demonstraram que associações positivas com determinada marca contribuíam para uma melhor experiência, corroborando a ideia de que a marca tem um impacto positivo na experiência do cliente. As marcas podem representar assim uma forma de os clientes simplificarem as suas escolhas, eliminando aquelas com as quais estabeleceram uma percepção negativa (Ofir e Simonson, 2005; Verhoef et al., 2009).

Tendo em conta as respostas obtidas, as experiências anteriores dos clientes revelam-se como um dos fatores mais importantes para os entrevistados. Boas experiências anteriores demonstraram ter uma relação direta com uma melhor experiência do cliente (o mesmo poderá ser dito em sentido contrário) enquadrando-se com a teoria de que existe um impacto positivo entre as experiências anteriores e a experiência dos clientes. Demonstra-se desta forma que a experiência do cliente não é algo estático (Verhoef et al., 2009), e que experiências anteriores positivas/negativas afetam positivamente/negativamente a experiência atual dos consumidores (de Ruyter e Wetzels, 2000; Verhoef et al., 2009).

6.2. Descobertas para a gestão

As respostas obtidas acerca da envolvente social são representativas da importância que os entrevistados atribuíram a esta variável, nomeadamente quanto à interação entre cliente e empregado. As empresas devem, pois, tentar garantir a existência de suficientes empregados em loja, de forma a não criarem nos clientes a percepção imediata de má qualidade de serviço ou de atendimento demorado, já que pode ser motivo de abandono da loja. A apresentação dos

empregados mostrou-se também um fator valorizado pelos entrevistados, pelo que não deve ser descuidado por parte das empresas.

A interface do serviço revelou-se uma das variáveis mais importantes para a globalidade dos entrevistados, principalmente o atendimento prestado em loja. Será, então, importante para as empresas investir os recursos necessários na formação dos seus empregados, bem como aprimorar o seu processo de seleção, de forma a garantir um atendimento que vá de encontro às expectativas dos seus clientes. Um mau atendimento foi, muitas vezes, apontado como fator de exclusão aquando da escolha de loja. A preocupação não deve ser só com o grau de conhecimento detido pelos seus colaboradores, mas também com aspetos como a disponibilidade, a simpatia e/ou a boa-educação.

A atmosfera, ainda que de importância mais relativa, foi muitas vezes mencionada como algo relevante na experiência dos entrevistados, uma vez que dela depende a sensação de conforto. O principal fator de destaque foi o design da loja, sendo elementos como o cheiro, a música e a temperatura menos vezes referenciados. Ainda assim, as empresas devem tentar garantir uma atuação conjunta e harmonizada dos vários fatores, evitando assim a criação de um ambiente desconfortável para os seus clientes e consequente experiência negativa.

No que concerne a variável do *assortment*, de destacar a importância da variedade face à qualidade dos produtos. Este foi um dos fatores mais importantes para o grupo de entrevistados. Deve, assim, existir por parte das empresas, a preocupação em estudar os seus diferentes tipos de clientes de forma a garantir a existência de uma diversidade de produtos que dê resposta às múltiplas e diferentes necessidades de cada consumidor. Será também importante que as empresas mantenham um stock considerável de produtos, de forma a garantir que o cliente possa sempre visualizar ou sentir o produto que deseja comprar.

O preço mostrou-se como a variável de maior importância para a totalidade dos entrevistados, devendo as empresas dar especial atenção a este fator, procurando oferecer preços competitivos. No entanto, será de salientar que alguns entrevistados estariam dispostos a pagar mais se, de facto, o serviço oferecido fosse superior a um outro, aspeto que não deverá ser descurado pelas empresas. Será, portanto, de alinhar a estratégia de preços com aquela que é a sua promessa de oferta. Ao mesmo tempo, as empresas devem desenvolver campanhas de promoção e programas de fidelização que vão de encontro ao que é esperado pelos seus clientes.

As respostas obtidas quanto à experiência multicanal foram reveladoras da importância desta variável. Com a utilização de múltiplos canais de contacto com o cliente, as empresas devem garantir que a informação em todos os seus canais é coerente de forma a não defraudar as expectativas dos seus clientes. Também se revelou importante a disponibilização de serviços complementares entre o canal online e a loja física, nomeadamente, a possibilidade de encomendar um produto online e, posteriormente, levá-lo em loja. Devem assim as empresas alocar os recursos necessários ao desenvolvimento deste tipo de serviços, para dar resposta às exigências dos seus clientes.

A marca revelou-se a variável de menor importância para os entrevistados. Desta opinião poder-se-ão retirar duas conclusões: (1) os clientes não atribuem de facto importância à marca das empresas ou (2) as empresas não realizaram ainda esforços suficientes na criação de uma marca diferenciadora. É na segunda que reside a maior oportunidade para as empresas, devendo estas investir o necessário no desenvolvimento da sua marca com o objetivo de a tornar um fator decisivo na escolha de loja por parte dos consumidores.

Já que apenas um entrevistado afirmou não dar importância às suas experiências anteriores, esta variável surge como uma das mais significativas. As empresas devem realizar um esforço para que a experiência proporcionada esteja alinhada com as suas promessas. Será também importante procurar desenvolver

e melhorar os métodos utilizados na coleta do feedback por parte dos clientes, de forma a que as empresas assegurem uma estratégia de experiência do cliente em consonância com as suas expectativas. Só assim se poderá garantir que o cliente não estabeleça percepções negativas sobre a sua experiência nas lojas das marcas, condicionando negativamente as suas escolhas futuras.

6.3. Limitações e sugestões para estudos futuros

A principal limitação na realização deste trabalho foi, tratando-se de um fenómeno tão recente como o do novo conceito Worten, a falta de informação existente sobre o impacto que esta sua alteração de paradigma teve nos seus resultados e estratégia. De salientar também que, tendo por base a análise de um conjunto de entrevistas, este trabalho não está livre da subjetividade inerente à interpretação do autor das respostas obtidas. O corpo de entrevistados, ainda que tenha existido a preocupação de os tentar diversificar, é em si também fator de viés nas conclusões obtidas. Muito provavelmente, tendo sido considerado um outro grupo de indivíduos, respostas diferentes teriam sido obtidas.

Não sendo o objetivo deste trabalho estabelecer generalizações, seria interessante estudar a aplicabilidade do modelo apresentado noutras diferentes áreas de retalho, ou até mesmo alargá-lo a um conceito B2B. Uma vez que o modelo é composto por múltiplas variáveis, todas elas complexas, seria igualmente pertinente debruçarmo-nos mais exaustivamente sobre apenas uma delas.

Bibliografia

Baker, J. (1986). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. *The services challenge: Integrating for competitive advantage*, 1(1), 79-84.

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of marketing*, 66(2), 120-141.

Berger, P. D., Lee, J., & Weinberg, B. D. (2006). Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel. *Journal of the Operational Research Society*, 57(8), 920-927.

Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 95-108.

Broniarczyk, S. M., Hoyer, W. D., & McAlister, L. (1998). Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction. *Journal of Marketing Research*, 166-176.

Chao, C. N., & Scheuing, E. E. (1994). Marketing services to professional purchasers. *Journal of Strategic Marketing*, 2(2), 155-162.

Chernev, A. (2006). Decision focus and consumer choice among assortments. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 50-59.

Clatworthy, S. (2012). Bridging the gap between brand strategy and customer experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(2), 108-127.

Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity*. Irwin Professional Pub.

Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 127-131.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Fitzsimons, G. M., Chartrand, T. L., & Fitzsimons, G. J. (2008). Automatic effects of brand exposure on motivated behavior: how apple makes you “think different”. *Journal of consumer research*, 35(1), 21-35.

Froehle, C. M. (2006). Service personnel, technology, and their interaction in influencing customer satisfaction. *Decision Sciences*, 37(1), 5-38.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.

Grewal, D., & Levy, M. (2007). Retailing research: Past, present, and future. *Journal of retailing*, 83(4), 447-464.

Gronroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 2ª edição, Campus.

Gronroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. John Wiley & Sons.

Haytko, D. L., & Baker, J. (2004). It's all at the mall: exploring adolescent girls' experiences. *Journal of Retailing*, 80(1), 67-83.

Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.

Kaltcheva, V. D., & Weitz, B. A. (2006). When should a retailer create an exciting store environment?. *Journal of marketing*, 70(1), 107-118.

Kotler, P. (1997). *Marketing and Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introdução ao Marketing*. 4ª edição, LTC.

Leone, R. P., Rao, V. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L., & Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of service research*, 9(2), 125-138.

Luo, X. (2005). How does shopping with others influence impulsive purchasing?. *Journal of Consumer psychology*, 15(4), 288-294.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.

Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things?. *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-792.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Customer Experience. *Harvard business review*, 1-11.

Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *The Journal of Marketing*, 88-101.

Moliner Velázquez, B., Fuentes Blasco, M., Gil Saura, I., & Berenguer Contrí, G. (2010). Causes for complaining behaviour intentions: the moderator effect of previous customer experience of the restaurant. *Journal of Services Marketing*, 24(7), 532-545.

Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the academy of marketing Science*, 31(4), 448-458.

Muthukrishnan, A. V., & Chattopadhyay, A. (2007). Just give me another chance: The strategies for brand recovery from a bad first impression. *Journal of marketing research*, 44(2), 334-345.

Nasermoadeli, A., Ling, K. C., & Severi, E. (2012). Exploring the relationship between social environment and customer experience. *Asian Social Science*, 9(1), 130.

Noble, S. M., & Phillips, J. (2004). Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer?. *Journal of Retailing*, 80(4), 289-303.

Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The effect of stating expectations on customer satisfaction and shopping experience. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 164-174.

Peter, P. P., & Olson, J. C. (2008). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 8th edition, McGraw-Hill/Irwin

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). The experience economy. *Harvard Business Review*, 76(6).

Pinto, J. F., (1980). *A investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença

Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2001). *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de janeiro: LTC, 1-28.

de Ruyter, K., & Wetzels, M. G. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*, 2(3), 276-284.

Shaw, C. & Ivens, J. (2002) *Building great customer experiences*. Nature Publishing Group.

Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.

Stake, R. E. (2009). *A arte da investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Teerling, M. L., & Huizingh, E. K. (2005). *The complementarity between online and offline consumer attitudes and behavior*. working paper, University of Groningen, the Netherlands.

Tynan, C., McKechnie, S., & Hartley, S. (2014). Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, 30(9-10), 1058-1081.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004), "The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model," *Journal of Service Research*, 6(4), 324-335.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006), "Service-dominant logic: What is it, what it is not, what it might be" In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 43-56.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

van Dolen, W.M., Dabholkar, P.A. & de Ruyter, K. (2007), "Satisfaction with online commercial group chat: The influence of perceived technology attributes, chat group characteristics, and advisor communication style," *Journal of Retailing*, 83(3), 339-358.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Wakefield, K. L., & Baker, J. (1998). Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. *Journal of retailing*, 74(4), 515-539.

White, K., & Dahl, D. W. (2006). To be or not be? The influence of dissociative reference groups on consumer preferences. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 404-414.

Wu, C. H. J. (2007). The impact of customer-to-customer interaction and customer homogeneity on customer satisfaction in tourism service — the service encounter prospective. *Tourism Management*, 28(6), 1518-1528.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series, 5. Biography, Sage Publications, London.

Yin, R. K. (2005). *Introducing the world of education: A case study reader*. Sage.

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D., (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm*. 5ª edição, McGraw Hill.

Sites consultados

www.dinheirovivo.pt/empresas/worten-investe-12-milhoes-em-novo-conceito-e-na-abertura-de-9-lojas/

<http://www.meiosepublicidade.pt/2017/01/novo-conceito-loja-da-worten/>

<http://www.grandeconsumo.com/noticia/10872/worten-investe-7-milhoes-de-euros-em-novo-conceito-de-loja>

<http://www.distribuicao hoje.com/worten-lanca-novo-site-2/>

<https://www.worten.pt/>

<https://www.sonae.pt/pt/>

Anexos

Transcrição Entrevista 1

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Para mim é muito importante ter vários empregados e não ter muitos clientes na loja porque isso é sinónimo que vou esperar menos tempo e que sou atendida mais rapidamente e de uma forma se calhar mais personalizada. Se for a uma loja com poucos empregados ou que esteja abarrotada de clientes provavelmente não me vão dar a mesma atenção quando eu estiver a tentar escolher os produtos.

(O aspecto dos empregados, nomeadamente a forma como estão vestidos tem algum impacto na sua escolha?)

R: Talvez, uma coisa mínima. Mas não é algo a que eu dê muita importância.

(E a atitude ou comportamento de outros clientes?)

R: Normalmente não é algo a que dê importância, diria que não têm influência.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Sim, sempre. Eu normalmente faço uma sondagem na Internet antes de comprar qualquer produto, normalmente vejo no “site k” (site de comparação de preços). Obviamente que se eu vir que um produto é mais barato, tem uma diferença grande de preço de um sítio para outro, vou primeiro à loja onde ele é mais barato. Por isso acho isso bastante útil.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Sim. Porque se eu for mal atendida, se não sentir que me estão ajudar e, principalmente, se eu sentir que o empregado... Se eu estiver indecisa em relação a alguns produtos e se eu sentir que o empregado que me está a ajudar percebe tanto daquilo como eu e não me vai conseguir ajudar a decidir, não tem experiência naquilo que está a dizer, provavelmente eu vou tentar ir a outro lado em que fale com alguém que me ajude nesse processo. Portanto, para mim, é importante que seja uma pessoa disponível, mas também uma pessoa que perceba aquilo que me está a vender.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Extremamente importante também porque normalmente faço sempre uma sondagem num site comparador de preços e muitas vezes vejo no próprio site da loja, antes de ir à loja, as diferentes opções que têm.

(Dá importância a alguma tipo de funcionalidade específica?)

R: Sim, por exemplo, eu acho que por exemplo no site da “loja f” não dá para fazer isto, mas no site da “loja a” tem uma funcionalidade que dá para comparar diferentes modelos em relação ao preço e às especificidades. Acho isso muito importante. Por exemplo, outra coisa que eu acho importante nesses sites é que aparecem os últimos artigos vistos: acho que isso ajuda; e aparecem sugestões dentro daquilo que uma pessoa está a procurar: também acho isso pode ser útil. E acho que em termos de website é mais fácil para uma pessoa consultar do que na loja. Muitas vezes na loja os produtos não tem as especificidades e na Internet tem tudo, basta procurar. E se não tiver também podemos fazer uma pesquisa por esse produto mais especificamente e encontrar.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: É importante. Acho que é importante que uma pessoa se sinta bem dentro da loja. Se eu estiver numa loja onde está um frio de “rachar”, que por algum motivo cheire mal, se calhar não vou

querer passar lá muito tempo. Enquanto que... Depende. Se eu for a uma loja diretamente para comprar um determinado produto em questão se calhar isso vai-me passar um bocado ao lado. Agora se eu for a uma loja para sondar, investigar alguns produtos ou para comparar, convém que tenha um ambiente que realmente me faça sentir bem.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: Muito importantes. Até porque quantos mais produtos tiver, mais variedade eu vou ter e provavelmente melhor oferta em termos de produto e de preço.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: É muito importante também.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Provavelmente dependeria da diferença de preço e isso provavelmente teria também a ver com o tipo de produto. Se estamos a falar de produtos de uma gama muito cara, com uma diferença significativa, provavelmente eu iria comprar o mais barato. Agora se se tratar de uma diferença mais insignificante, mais pequena, se calhar até optaria pela loja com melhor ambiente e atendimento. Mas de um modo geral, iria pelo preço.

Q9: Que importância têm para si os descontos ou campanhas de promoções oferecidas por determinada marca?

R: Para mim, as campanhas de promoções e os descontos têm bastante importância porque são uma forma de poupar. A única coisa que me deixa um pouco chateada é quando muitas vezes essas campanhas são feitas e depois o preço inicial é exacerbado para ter um preço final que não é assim tão mais baixo em relação ao preço original. Mas caso seja realmente uma coisa proveitosa, acho que é uma ótima iniciativa.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Sim, da “loja f” e da “loja w”.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Depende. Por exemplo, no caso da “loja f” muitas vezes eles acumulam uma parte da despesa da compra em cartão e isso depois dá para acumular pontos, por isso, sim. Imaginemos que o produto está ao mesmo preço em dois sítios. Se calhar optaria pelo que tenho o cartão porque isso faria que eu beneficiasse das suas vantagens.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Acho muito importante.

(Em que medida?)

R: Acho que quando há discrepâncias entre o que está no site e depois o que está na loja... Em termos de preço acho difícil que aconteça, mas sei que às vezes acontece. Mas em termos de ter a descrição do produto errada, quer na Internet quer na loja, acho isso muito mau. E depois também acho muito mau quando o produto existe no website e não existe na loja e vice-versa.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante?

R: Sim, claro. Uma das coisas que eu acho importante é a possibilidade de eu poder encomendar pela Internet e depois poder levantar em loja.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Acho que já falei sobre isso não é? Depende se for... Obviamente que se calhar um cliente vai ter uma relação de afetividade diferente com cada loja. Até porque depois isso resulta das diferentes experiências que uma pessoa possa já ter tido. Agora, provavelmente se a diferença de preços for muito significativa eu optaria pela de preço mais baixo, independentemente da marca da loja em questão.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Influencia tendo em conta a experiência... Se calhar, isso tem mais a ver, não tanto com a experiência na compra, mas com a experiência do serviço pós-venda. Porque se eu tiver uma má experiência com uma loja, provavelmente eu não vou querer lá comprar outro produto. Mas isto não tem tanto a ver com a compra em si, mas mais com o pós-compra. Por isso acho que determina. Pelo menos em parte, sim.

Transcrição Entrevista 2

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Quando entro numa loja, se não houver lá empregados e eu tiver que andar à procura deles venho-me embora. Portanto, para mim é importante o número de funcionários que se vê, a forma também como eles estão, a aparência dos funcionários, aquela parte inicial de cumprimentar ou não cumprimentar. Os outros clientes... Claro que se a loja estiver muito cheia e eu tiver com pressa não vou lá ficar à espera até porque depois não consigo ver as coisas direito.

(A atitude de outros clientes tem alguma importância?)

R: A atitude de outros clientes... Sei lá... Se calhar. Se forem clientes muito barulhentos e se me incomodarem, posso não voltar pelo tipo de pessoas que lá estão. Às vezes também é importante ter outras pessoas. Imagine que eu ouço pessoas a reclamar ou a queixarem-se. Isso é um alerta de que as coisas ali se calhar não correm muito bem e que eu devo procurar outro sítio.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Muito raramente.

(Diria que não tem muita importância na sua escolha?)

R: Não, só se for assim um produto muito especial e que tenha um preço avultado e eu tente saber onde é que é mais barato. Mas não propriamente me importa.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Claro que é. Porque eu gosto de ser bem atendida, gosto que as pessoas sejam bem educadas, que tenham alguma cortesia e que saibam aquilo que estão a fazer. Eu noto que elas saibam, que me transmitam confiança.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Não, não tem interferência.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: Ah isso é importante, gosto de me sentir confortável no espaço onde estou.

(Mas considera todas de igual importância ou à alguma que queira destacar?)

R: Se calhar o aspeto visual será o primeiro. A música e a temperatura se calhar estão a níveis equivalentes. Uma loja com música muito ruidosa não é bom, uma loja onde eu sinta frio ou

extremo calor também não é bom, portanto esses são equiparados. Claro que mais importante é o aspeto da loja.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: Se calhar até mais a qualidade do que a variedade, mas é evidente que quando se vai comprar alguma coisa também interessa ter alguma variedade para poder ter alguma opção de escolha.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: O preço é importante. Se eu puder comprar mais barato com certeza que o farei. Se isso implicar também um pior atendimento ou um sítio em que eu não tenha tanta confiança já não o faço. Também depende da diferença que houver de preços para o mesmo produto.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Se a diferença não fosse uma diferença grande... Sim.

Q9: Que importância têm para si os descontos ou campanhas de promoções oferecidas por determinada marca?

R: É evidente que tem muita importância porque se eu puder comprar um artigo mais barato e apanhar uma promoção... Ótimo!

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Sim, de algumas.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Às vezes sim. Tendo o cartão às vezes há promoções, há pontos que se acumulam no cartão, há dinheiro que se acumula de umas compras para as outras e nessa situação sim.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Claro, senão sentia-me defraudada. Se eu visse uma coisa na net e depois chegasse à loja e fosse diferente...

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante?

R: Como assim?

(Por exemplo se puder comprar um produto online e posteriormente levantá-lo em loja)

R: Sim, são. São até porque transmitem mais confiança. Fazer a compra a online e depois há-de vir no correio e fica sempre aquela dúvida. Se ela vai para a loja, vamos levantar à loja existe um contacto físico e portanto é importante.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: É importante. É importante porque quando não é a primeira vez que se vai comprar a determinada loja, quando já experiências anteriores de compra, se estiver satisfeita com o serviço com certeza que repito a mesma loja.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Se eu não tiver ficado satisfeita, não volto a comprar naquele espaço. Já aconteceu isso... Ter ficado muito insatisfeita com o serviço prestado e portanto não voltei lá. O contrário também é verdade.

Transcrição Entrevista 3

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Relativamente ao número de empregados para mim nem sempre é um bom indicador haver muitos. Isto é, eu não gosto de ser abordado quando chego à loja. Posso numa fase posterior, se necessitar de alguma informação, é evidente que gosto de ter empregados a quem recorrer mas não gosto propriamente de ser abordado, portanto para mim o número de empregados não é significativo, mas mais a competência. É evidente que a apresentação conta, empregados desleixados ou mal vestidos conta em termos gerais. O número de clientes... É evidente que ninguém gosta de chegar a uma loja e ter tudo cheio de clientes que às vezes uma pessoa tem mais dificuldade em se mover, mas o número de clientes numa loja pode ser um bom indicador relativamente aos aspetos da qualidade/preço que a loja apresenta. A atitude dos outros clientes não me parece que influencie ou não a loja, ainda que também seja evidente se numa loja tiver clientes também, enfim, com mau aspeto, se calhar isso também me deixa um bocado condicionado.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Não, não costumo mas devia! Mas não costumo, por acaso. Mas conheço alguns sites.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Claro, se uma pessoa for mal atendida num determinado espaço dificilmente lá voltarei, só mesmo se precisar.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Apesar de eu não ter muito o hábito de consultar os sites, sou mais pessoa de ir ao espaço físico e fazer a consulta no local, reconheço que é um fator que pode ser extremamente importante para as pessoas, nomeadamente para uma camada populacional mais jovem que tem acesso aos meios informáticos que não eram tão habituais quando eu era mais jovem. Ainda que honestamente não costumo propriamente, a menos que seja por alguma razão específica, consultar os sites das lojas antes de adquirir um produto.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: Têm bastante. Se uma pessoa não se sentir confortável eventualmente a tendência será sair mais rapidamente da loja. Não é por acaso que os espaços comerciais usam músicas agradáveis, têm uma temperatura ambiente confortável, mesmo o próprio cheiro pode ser chamativo, mas enfim, todos esses fatores condicionam, se não a escolha da loja, pelo menos a permanência de mais ou menos tempo na loja e uma segunda visita.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: São muito. A pessoa tende a ir a um espaço que tenha uma variedade grande de produtos, onde fique agradado com os produtos. Eu tenho experiências recentes, por exemplo, não ter ficado agradado com um produto que comprei num determinado espaço e depois ter alguma renitência em voltar lá.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: O preço é importante e, nomeadamente nos dias de hoje, a tendência quando se compra um produto, a menos que seja algo específico e que não implique escolha, é comparar preços em vários espaços similares e ver onde é a melhor relação qualidade/preço.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Ah... Depende da diferença do preço. Se fosse uma diferença substancial eu acho que arriscaria, apesar de tudo, ir a uma loja aonde não me sentisse tão confortável, mas onde pudesse despende menos.

Q9: Que importância têm para si os descontos ou campanhas de promoções oferecidas por determinada marca?

R: Pode ser uma boa oportunidade para fazer a aquisição de um produto que na altura se veja que é importante para nós ou já andemos à algum tempo para tentar. Por norma, havendo campanhas promocionais, em igualdade de circunstâncias em lojas, eu optarei pela que tiver a campanha promocional.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Não, não tenho nenhum cartão.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Apesar de, como já disse, eu não ser um consumidor de informação online, mas sim é importante se eu for consultar um site onde exista um determinado produto com características e preço que depois na loja não se confirme, naturalmente eu ficaria desagrado e eventualmente não compraria nessa loja.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante (p.e poder encomendar online e levantar o produto em loja)?

R: Apesar de não ser um consumidor desse tipo de serviços, reconheço que, e atendendo ao que já disse e à disseminação dos meios tecnológicos, acho extremamente importante.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Pode ter alguma influência já que também tendo a fidelizar-me em algumas circunstâncias a determinadas marcas. A partir de uma certa altura, uma pessoa tende a ter alguma fidelização por um sítio onde se sente bem.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Se uma pessoa tiver uma má experiência, quer em relação à forma como é atendido, quer em relação à qualidade do produto, quer em relação à concordância de informação entre aquilo que está online e presencial, a tendência é não voltar a essa loja a não que seja estritamente necessário. Portanto é importante que as experiências prévias... As experiências prévias são importantes e condicionam o facto de me deslocar ou não a um determinado espaço.

Transcrição Entrevista 4

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Quando entro na loja gosto de ver que tem empregados disponíveis e que se dirijam a mim. Gosto de os ver com as fardas da loja.

(O número de clientes ou a sua atitude/comportamento em loja tem alguma importância?)

R: Hum, não, para mim isso não faz diferença.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Às vezes. Eu tento ver os valores e algumas características do produto que é para depois comparar.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Sim, claro. Eu gosto de ser atendida por alguém simpático e disponível para responder às minhas dúvidas.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Costumo utilizar os sites das lojas. Às vezes até vou aí primeiro e depois vou à loja para ver o produto em si.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: Não ligo muito a isso, mas aprecio quando as coisas estão bem organizadas, espaços amplos, bem iluminados, aprecio isso. O cheiro e a temperatura também.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: São importantes. Porque se eu estou na ideia de comprar um produto, se tiver uma grande variedade tenho um leque maior de escolha.

Q7: O preço de um produto/serviço é um fator determinante?

R: Preço/qualidade.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Não. Pelo mesmo produto/serviço não. Não é por causa de ser o espaço mais agradável que eu vou comprar um produto mais caro.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: Gosto de ver as promoções, mas não gosto de ir comprar enquanto à muita confusão. Não gosto de comprar em confusão.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Sim.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Não, porque acho que nem tenho desconto. Fica lá registado, mas não me oferece grandes vantagens.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Sim, que seja igual e que esteja atualizada.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante? Por exemplo puder encomendar online e depois levantar em loja?

R: Já o fiz e acho que é importante.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Hum, o nome da loja em si, não. É mais pelo produto, a loja não.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Normalmente compro ou porque é mais acessível ou porque sinto que é mais fácil eu ir se houver problemas de trocas de produtos. Nunca vou aquela loja porque alguém me atendeu melhor ou pior.

Transcrição Entrevista 5

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Dou bastante importância, sim. O número de empregados e a forma como estes se apresentam são importantes porque são a cara da loja. Não devem ser nem demasiado disponíveis, aquelas pessoas que estão sempre em cima dos clientes que nem dão espaço, nem devem ser completamente ausentes, por isso acho importante.

(E o número de clientes ou a atitude/comportamento dos mesmos?)

R: Não, sinceramente vou lá para fazer as minhas compras. Não interfere, digamos, com aquilo que eu vou fazer. Se estão muitos clientes ou se houver uma discussão é claro que me chama à atenção, mas não me incomoda.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Uma vez ou outra. Já consultei o site k (site de comparação de preços) para ver os preços. Mas não diria que é uma grande influência na minha decisão.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Claro, muito. Porque toda a gente gosta de ser bem recebida e bem atendida. Sim é, claro que é importante. Se for muito mal atendida, dificilmente lá voltava, se tivesse opção de escolha.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Costumo utilizar os website disponibilizados pelas lojas. Dá para ter uma ideia antes de ir à loja do produto que quero, das características, dá para comparar preços... Vou a um site, vou a outro. Uma vez ou outra já encomendei online.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: A música tem! Se for aos berros, fico irritada. Boas condições ambientais acho que ajudam que esteja mais tranquila a escolher. Por isso, contam, claro que contam. Que não esteja demasiado calor, demasiado barulho ou que não tenha maus odores...

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: Muito. Porque quanto mais tiver para escolher, melhor posso escolher.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: É um fator determinante.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Hum, não, para ser sincera não. Preferia um empregado mal-disposto ou menos preparado, mas pagar menos.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: É importante. Se eu precisar de um determinado produto com urgência sou capaz de ir ver, lá está, aos sites ver se há alguma promoção. Por isso, diria que sim.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Na “loja f” e na “loja w”.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Na “loja f” tem porque, por exemplo, tem 10% de desconto nas compras. Por isso, sim, ter cartão acaba por ter alguma importância.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Claro, se não sinto-me enganada!

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante? Por exemplo encomendar online e depois poder levantar na loja?

R: Acho uma boa opção. Quando se encomendam as coisas online depois as coisas vão normalmente pelo correio, a gente não está em casa quando vão lá entregar. Por isso acho que quando podemos levantar na loja, é bom.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Se calhar não. É mais a marca do produto, a loja do não. É-me indiferente comprar em determinada loja pela sua marca, interessa-me é o preço melhor. Se for mais barato na “loja w”, compro na “loja w”, se for mais barato na “loja r”, compro na “loja r”.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Pois, influencia. Influencia e se eu tiver capacidade, ou possibilidade de escolha, não escolherei, por exemplo, uma loja onde tenha sido mal atendida. A menos que realmente haja uma diferença de preço muito grande e que eu tolere, ou, digamos, me esqueça desse episódio, e vou à loja porque quero pagar menos.

Transcrição Entrevista 6

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Dou muito valor a isso porque quando gostamos de informação gostamos de alguém disponível e acessível não é? E acho até que a “loja w” é uma dessas lojas que tem muita gente disponível e sempre alguém a informar. Também acho que devem ter uma farda.

(O número de clientes que está na loja ou as atitudes/comportamento dos mesmos tem alguma importância para si?)

R: Não, não.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Não. Vou no campo.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Ah, muito. Porque gosto de ser bem atendida, gosto de ser bem informada sobre o produto que vou comprar e aliás, na “loja w” foi o único sitio onde até hoje pedi o livro cor-de-rosa para fazer um elogio, por isso está a ver não é? É muito importante para mim.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Consulta só, mas muito pouco.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: É tudo muito importante. Acho que tudo isso influencia muito o bem-estar do cliente e é o que faz às vezes também influenciar a compra não é? De uma certa forma...

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: São muito importantes. Se não tiverem expostos a gente não tem hipótese de visualizar as coisas como elas realmente são. A gente precisa de ter na mão para sentir o que vai comprar.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: É muito importante.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Sim, estaria. Estaria disposta a pagar mais. Desde que não fosse muito. Mas desde que seja bem atendida sim, eu prefiro.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: Muito, eu por norma só compro em promoções, por isso!

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Sim, cartão da “loja w”.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Não necessariamente. Gosto de ir a todas as lojas e comparar.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Eu acho que é muito importante porque hoje em dia toda a gente utiliza isso. Não é por eu não utilizar que não é importante. Eu utilizo os sites ocasionalmente mas acho que é importantíssimo porque hoje toda a gente faz isso. Pouca gente vai à loja para ver um produto, a maior parte das pessoas procura em casa.

Q11: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Por norma eu visualizo as lojas todas e depois vou à “loja w” ver se me oferece o mesmo produto sob as mesmas condições.

Q12: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Claro, mas sem dúvida, por isso é que compro na “loja w”. Fui mal atendida na “loja r” por isso é uma das lojas que eu não vou. E quando decido, é como lhe disse, vou à loja onde fui melhor atendida, sem dúvida.

Transcrição Entrevista 7

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Não dou muita importância ao número de empregados. Mas gosto que estejam bem “apresentados”.

(E o número de clientes que estão na loja ou a sua atitude/comportamento?)

R: O número não, nem por isso. A atitude, ou comportamento? Às vezes dou alguma importância. Depende da situação porque se eu vir que um cliente está a fazer uma reclamação, fico um bocado receosa.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Costumo. E têm muita importância. Por exemplo, se eu quero comprar um produto e reparar que há muita gente a queixar-se nos sites que consulto, às vezes faço a minha compra em função disso.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Muito. Porque se eu tiver um funcionário que não queira saber de mim ou que me está a despachar eu já não me sinto segura na compra do que quer seja e se um funcionário tem conhecimento daquilo que me está a vender, dá-me mais segurança e conforto.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Costumo utilizar, mas é relativo. Não são muito importantes.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: Têm muita. Mesmo inconscientemente eu acho que têm. Para mim, a arrumação, a organização da loja é muito importante. Depois, a temperatura faz também com que eu às vezes deixe de comprar porque me sinto mal. A música também... Todos eles influenciam, mas acho que o que influencia mais é a organização da loja.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: Às vezes faz-me dispersar um bocado haverem muitos produtos e dificulta-me mais a escolha.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: É importante. Eu faço sempre a comparação de preços/qualidade e às vezes um produto com menor preço tem a mesma qualidade e eu escolho o mais barato.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: O mesmo produto? Com um atendimento e um espaço melhor? Depende da situação e do produto. O mesmo produto especificamente acho que não, mas depende do valor e da diferença. Por acaso tive um caso em que o meu marido foi comprar à “loja r” e apresentaram-lhe um produto recondicionado e ele optou por pagar mais dinheiro por um novo.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: Depende da situação. Se precisar estou mais atenta às promoções e posso utilizar. Mas não vivo em função disso, não compro em função de uma promoção.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Não.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Deveria ser, mas por acaso não tenho essa percepção.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante?

R: Como?

(Por exemplo, poder encomendar online e depois levantar em loja?)

R: Ah isso é muito bom. Acho que é importante. É mais rápido para mim e depois acho que também me facilita no caso de troca e assim ou se houver algo fora de ordem.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Agora passou a ter. Porque eu a “marca r” já risquei das minhas opções pela forma de atendimento, pela capacidade do funcionário em relação ao que me estava a vender e isso.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Faz, acho que já falei sobre isso. O episódio com a “loja r” fez com que eu lá não queira voltar.

Transcrição Entrevista 8

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Em principio é mais quanto aos funcionários. A disponibilidade que eles têm quando alguém pede alguma informação. O número de clientes também é importante não é? Já a atitude diria que não, nunca me afetou.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: A nível de sites não uso. Faço a comparação nas lojas porque é mais fácil para mim.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: É bastante importante porque às vezes ao nível da informação é bastante importante porque as informações são diversas às vezes de pessoa para pessoa e há realmente aquelas pessoas que nota-se que têm um certa informação que dá ao cliente que é bastante agradável. Isso também conta muito não é? Se a gente vai com dúvidas e às vezes até se vai com aquela ideia de ainda ir ver, a gente na altura até já resolve e compra logo ali.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Não uso, não têm grande importância para mim.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: A nível de temperatura às vezes o calor em excesso é desconfortável. A decoração ou a forma como as coisas estão expostas também são importantes. E mesmo o cheiro e a música, tudo junto é uma daquelas coisas que uma pessoa acaba por se sentir bem não é?

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: Eu acho que são importantes não é? A gente ter por onde escolher ou ver é importante. Às vezes até vai com ideia de comprar uma coisa e tem lá outra que vai ao encontro e até é mais agradável ou mais barata.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: É, hoje em dia então...

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: É assim isso também depende um bocado da bolsa de cada um. Claro que a gente às vezes... Poderá ser mais caro, mas tem outra qualidade naquilo que a gente pretende.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: Em relação a isso, já tive sorte em algumas campanhas e outras não foram assim muito agradáveis, mas pronto. Mas não estou com muita atenção a isso, às vezes...

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Tenho da “loja w”.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Não, não.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Acho que sim. Eu como não uso, não sei.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante?

R: Não entendi.

(Por exemplo poder encomendar online e depois levantar na loja?)

R: Ah, pode ser. Mas nunca utilizei isso.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Vai, porque a gente ouve muito falar de certas lojas e isso é um ponto de referência não é? E aquelas mensagens que nós recebemos também contribui. Mas também escolho pela que tiver uma maior variedade de produtos e assim.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Já tive momentos que influenciaram. Por exemplo, quando queria comprar um produto e me disseram para ir a tal sitio porque ia ter melhor informação e assim e realmente essa informação acabou por ser bastante importante. E isso acaba por influenciar não é? Essa loja parece que se torna mais influente.

Transcrição Entrevista 9

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: Sinceramente não ligo muito à quantidade de empregados porque eu gosto de circular numa loja livremente, não gosto que venham logo ter comigo, gosto de ter liberdade para escolher o

artigo que normalmente já vou com uma ideia e quando realmente quero alguma informação em específico então gosto de ser eu a procurar o funcionário. Também acho importante a apresentação, é sempre importante um bom aspeto e auto-cuidado, acho que traduz um bocado o que é que é a empresa.

(O número de clientes ou a sua atitude/comportamento tem alguma importância?)

R: Sim, logicamente. Em tempos de grandes promoções é impensável eu ir a uma loja. Não se vê nada, é muito stress, muita pressão e não temos nada do que queremos e portanto acho que o número de pessoas é importante. Situações de grande conflito, de grande confusão não são para mim. E se tiver de me retirar, faço-o.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Sites sim, costumo comparar mas depois a minha escolha é feita na loja.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: Claro que sim, quando vejo aquele tipo de empregado sisudo, que nem cumprimenta, que parece que nos está a fazer um favor, penso logo que naquela loja, não consigo o que quero. Mas como eu disse, como gosto de eu circular, quando preciso de uma informação gosto de ser eu a dirigir-me.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Os sites das lojas não muito. Não têm grande importância na minha tomada de decisão.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: Eu gosto muito da decoração e por isso é um fator muito importante. Cheiros também... Tudo isso acaba por ser importante. Não quer dizer que pese concretamente na compras, mas é importante. Eu gosto de estar numa loja bonita, agradável e portanto, é como lhe digo, gosto desse aspeto estético da loja.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: São muito importantes também. Quando eu gosto de um artigo gosto que tenha disponibilidade imediata, não gosto de comprar o artigo que está em exposição, por isso a quantidade e a disponibilidade do produto é importante.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: O preço é um fator determinante.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Não, não é por aí. Sendo o mesmo produto, não teria dificuldade em comprar mesmo tendo pior atendimento ou ambiente. Mas gosto de ver uma coisa bonita.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: Acho que são importantes, mas nem sempre acredito nelas. Muitas das vezes quando quero um artigo, vou procurá-lo antes já com uma ideia e depois vejo se vale a pena a promoção ou não. Ultimamente, houve um produto que valeu a bastante a pena, por exemplo.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Não tenho cartão-cliente.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Percebo pouco disso por isso é que uso pouco. Se calhar se percebesse bastante, andaria por lá, mas não é coisa que eu domine. Agora é importante, mas eu não usufruo disso.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante?

R: Como?

(Por exemplo poder comprar online e posteriormente levantar em loja?)

R: Se calhar sim, eu pessoalmente gosto de ver o produto. Não faço compras online, gosto muito de circular, é uma coisa que eu gosto de fazer e portanto, para mim... Eu gosto de ir ver.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: Para mim não tem qualquer influência. O mesmo artigo, eu faço uma comparação de preços e vou aonde for mais barato.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Sim, procuro ir primeiro a uma loja onde encontrei o preço mais económico, estou satisfeita com o produto, e é uma das minhas lojas de eleição por onde começo se calhar a minha pesquisa. Depois alargo às outras, mas começo por aí.

Transcrição Entrevista 10

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: A quantidade de empregados é importante não é? Eu não gosto de estar muito tempo à espera. A forma estão vestidos tem pouca importância.

(E o número de clientes na loja?)

R: Hum, não tem importância. Dou pouca importância a isso.

(E a atitude ou comportamento dos clientes em loja?)

R: Sim, às vezes. Por exemplo, quando quero ir fazer uma garantia e tenho alguém à minha frente que está a ocupar o empregado. Isso incomoda-me.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Sim, costumo fazer comparações na internet. E claro que tem influência. Não parto do princípio que uma loja é melhor e vou lá ponto final. Vejo aquela que tem o que mais interessa, a nível de características e depois vou lá.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: É importante. Claro que o que me importa é o que eu vou comprar, mas se for mal tratado por um empregado não vou ficar contente não é? Mas a minha prioridade é o produto que quero comprar.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Eu costumo utilizar. O aspeto visual da página, eu dou importância. Há muita gente que não dá, mas eu dou bastante importância. E depois também eu escolho os produtos pela internet e depois é que vou lá comprar.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: O design da loja é pouco importante. A mim interessa-me mais o que vou comprar. Desses que me disse, destacaria a música talvez.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: É importante. Se eu não tivesse internet, e tivesse que escolher uma loja aonde ir, escolhia a “loja m”, porque é maior, tem mais coisas, logo eu teria maior probabilidade de encontrar alguma coisa que tivesse mais a ver comigo.

Q7: O preço de um produto/serviço é um fator determinante?

R: Claro, claro.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Não, acho que não. Isso para mim não é assim muito importante. Desde que as pessoas que estão lá na loja sejam minimamente simpáticas, e que tenha um ambiente minimamente agradável, acho que não.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: Não, costumo estar atento a isso. Não quer dizer que não possa acontecer comprar alguma coisa em promoção, mas regra geral não.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Por acaso tenho da “loja r”.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Não, não tem. Eu tenho o cartão porque quase que fui obrigado a tê-lo.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Claro, acho importante isso. Por exemplo, uma vez vi um produto na internet que tinha umas certas características. Depois quando fui à loja, disseram-me outras. Por acaso comprei o produto na mesma, mas fiquei chateado porque foi uma informação mal dada.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante? Nomeadamente, puder encomendar online e depois levantar o produto na loja?

R: Não, não costumo fazer isso. Não uso, não posso dizer que seja importante para mim.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: A marca do produto pode influenciar. Agora a marca da loja não.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Uma vez fui a uma loja, e queria um produto específico. E a empregada foi assim um bocado... Não sei, não gostei da maneira como ela me atendeu e se calhar fiquei assim um bocado chateado e não quando quero esse produto agora, se calhar já não vou lá.

Transcrição Entrevista 11

Q1: Quando entra numa loja, qual a importância que dá a aspetos como o número de empregados, a forma como estes se apresentam, o número de clientes ou a atitude de outros clientes?

R: De todos os aspetos referidos na questão, eu creio que o número de empregados é o mais significativo. Porque independentemente dos outros, o número de funcionários disponíveis naquele momento para me ajudarem a realizar a compra vai ser mais decisivo porque se eu não tiver ninguém naquele momento vou fazer uma escolha, mas se for guiada por alguém poderei fazer outra. Até pode ser a mesma mas vai ser de certeza a mais importante porque independentemente da atitude de outros clientes, se eu decidir por um produto, esse produto continuará a ser o mesmo no final.

Q2: Costuma consultar fóruns/sites onde são feitas comparações/avaliações de produtos/serviços? Se sim, de que forma interfere na sua escolha de loja?

R: Normalmente faço as comparações no próprio site da loja. Se quiser comprar um produto faço a comparação no site da loja onde vou comprar esse produto, não vou a um site que faça comparações.

Q3: O modo como é atendido é para si um fator muito importante? Porquê?

R: O modo como sou atendido é importante. Se for mal atendido naquele momento não vou com toda a certeza realizar a compra nesse momento. No entanto, posso regressar numa fase posterior e fazê-lo. Ou seja, o atendimento é importante mas creio que nunca me impediu de realizar uma compra que quisesse de facto fazer.

Q4: Como vê o uso de meios tecnológicos (canal online) na sua decisão de compra?

R: Representa uma forma de poupar tempo porque a pré-seleção pode ser feita em casa e depois a compra ou decisão final pode ser já na loja. A compra depende. Às vezes faço a compra online, mas produtos com um preço mais caro já não, por uma questão de segurança.

Q5: Quando está numa loja, que importância têm, para si, fatores como o design, o cheiro, a música ou a temperatura da mesma?

R: Funcionam como um todo. Ou seja, quando vou a um estabelecimento comercial não reparo especificamente no design, no cheiro, na música ou na temperatura detalhadamente mas reparo no ambiente como um todo. Por exemplo, no caso da “loja f”, que é na minha opinião um sitio acolhedor, onde me sinto bem, e muitas vezes nem preciso de realizar lá nenhuma compra, mas por ser uma loja onde me sinto bem, entro para passar o tempo, para passear, para ver as novidades... E muitas vezes efetuo uma compra que não fazia se não me sentisse lá bem. Por isso, para mim, o ambiente da loja é isso, é convidar-me a visitar mais vezes o espaço.

Q6: A variedade e a qualidade dos produtos disponíveis numa loja são muito, pouco ou nada importantes na sua opção por determinada loja?

R: São importantes, mas se eu já tiver um produto em mente para mim não é muito importante que existam uns tantos mais outros produtos. Se eu já quero aquele, se calhar até me vai dificultar mais a compra se eu depois vir tantos outros expostos. No entanto, a qualidade é das variantes mais importantes na decisão final.

Q7: De que forma é que o preço de um produto/serviço é importante?

R: Não diria só o preço, mas a qualidade/preço é o fator mais importante de todos. Independentemente do atendimento, do ambiente, a qualidade/preço é mais importante.

Q8: Estaria disposto a pagar mais pelo mesmo produto/serviço numa loja com um espaço mais agradável e melhor atendimento?

R: Depende do investimento. Se for uma coisa mais barata ou um serviço mais rápido ou passageiro não estaria disposto a pagar mais só pelo espaço ou atendimento, mas se for um grande investimento, se for um produto para longo prazo, e que possa vir a precisar de algum tipo de garantia ou de serviço pós-venda, então se calhar, se a diferença de preço não for muito grande prefiro comprar num espaço com melhor atendimento porque sei que se algo correr mal com aquele produto/serviço eu vou ter assistência e um bom atendimento posteriormente. Por outras palavras, o mesmo produto que me seja oferecido em dois sítios, onde um tem uma experiência inferior, mas um preço mais barato, eu opto pelo mais barato independentemente da experiência. No caso de um serviço e não de um objeto, nesse caso a experiência se for melhor numa determinada loja/marca mais cara e se justificar, fico um pouco mais dividido e talvez opte pela experiência mais cara.

Q9: Que importância atribui às campanhas de promoção efetuadas pelas lojas?

R: A menos que seja uma loja que eu frequente regularmente, então sim, acho importantes. Caso contrário, se for um programa de descontos de uma loja que eu raramente compre, eu não vou optar por essa loja.

Q9.1: Possui cartão-cliente de alguma(s) loja(s)?

R: Sim, bastantes.

Q9.2: Quando chega a hora de comprar, opta por essa(s) loja(s) ou não?

R: Sim, utilizo os cartões nas minhas lojas de eleição. No entanto, tenho outros que só fiz quase por obrigação.

Q10: É importante que a informação existente no site da loja seja igual à informação/realidade encontradas na loja (física)?

R: Sim, é. Uma loja que mostra uma coisa no site e que depois a realidade na loja é outro não é uma loja de confiança, porque se não estão a ser transparentes a mostrar a informação, à partida também não o vão ser na transação. Logo aí, a relação de confiança já fica um pouco manchada.

Q11: A possibilidade de os serviços online poderem ser complementados com os serviços em loja é importante?

R: Sim, poupa-me imenso tempo. Fazer a pré-seleção em casa, encomendar, chegar à loja, ter a experiência, ter o produto e decidir é uma vantagem dos dias de hoje que poupa imenso tempo, no dia a dia é perfeito. Lojas com essa opção são das minhas preferidas, onde mais faço compras.

Q12: Qual é a influência da marca da loja no seu processo de decisão?

R: É importante até um certo ponto. Tenho as marcas que confio, que me trazem alguma garantia, alguma segurança, porque já comprei algumas vezes nessa marca. Mas comprar numa loja só pela marca não. É mais pela qualidade/preço e pela confiança que tenho na marca, não tanto pela marca em si.

Q13: De que forma a sua experiência anterior numa determinada loja/marca, influencia as suas escolhas futuras nessa mesma loja/marca?

R: Se eu fui bem atendida numa loja, tenho boas referências, se algo acontece que me leve a procurar o serviço pós-venda e eu estou satisfeita, se os produtos têm qualidade/preço superior a outra, sim.